

STEVE JOBS

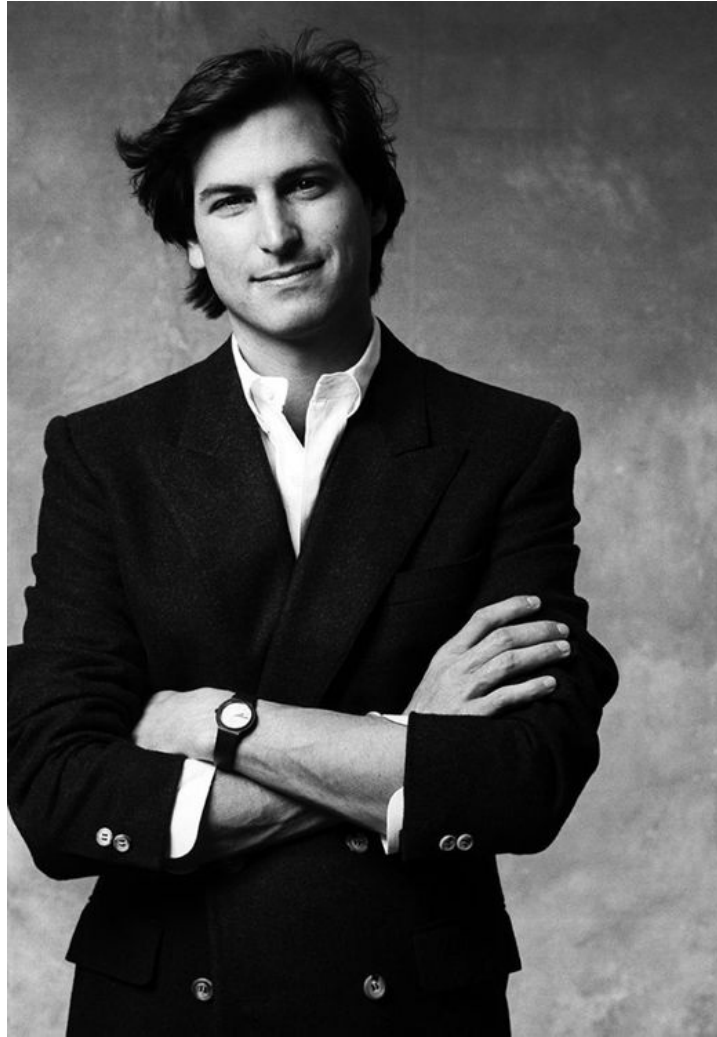
para jovens



O HOMEM
QUE PENSAVA
DIFERENTE

por KAREN BLUMENTHAL





KAREN BLUMENTHAL

STEVE JOBS
O HOMEM QUE PENSAVA DIFERENTE



Steve Jobs – The man who thought different

Copyright© 2012 by Karen Blumenthal

First published by Feiwel & Friends, LLC

Copyright © 2012 Novo Século

Coordenação Editorial: Equipe Novo Século

Tradução: Carolina Huang

Diagramação e Projeto Gráfico: Francisco Martins

Revisão: Filipe Nassar Larêdo

Diagramação para Ebook: Claudio Tito Braghini Junior

Texto de acordo com as normas do Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (Decreto Legislativo nº 54, de 1995)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Blumenthal, Karen

Steve Jobs : o homem que pensava diferente /uma biografia por Karen Blumenthal ; [tradução Carolina Huang]. -- Barueri, SP : Novo Século Editora, 2012.

ISBN 978-85-767-9539-1

Título original: Steve Jobs : the man who thought different.

1. Apple Computer, Inc 2. Empresários - Estados Unidos - Biografia 3. Indústria de computadores -Estados Unidos 4. Jobs, Steve, 1955-2011 I.

Título.

12-03169 CDD-338.76100416092

Índices para catálogo sistemático:

1. Empresários de informática : Biografia 338.76100416092
2. Informática : Empresários : Biografia 338.76100416092

2012

IMPRESSO NO BRASIL

PRINTED IN BRAZIL

DIREITOS CEDIDOS PARA ESTA EDIÇÃO À
NOVO SÉCULO EDITORA LTDA.

CEA – Centro Empresarial Araguaia II

Alameda Araguaia 2190 – 11º Andar

Bloco A – Conjunto 1111

CEP 06455-000 – Alphaville – SP

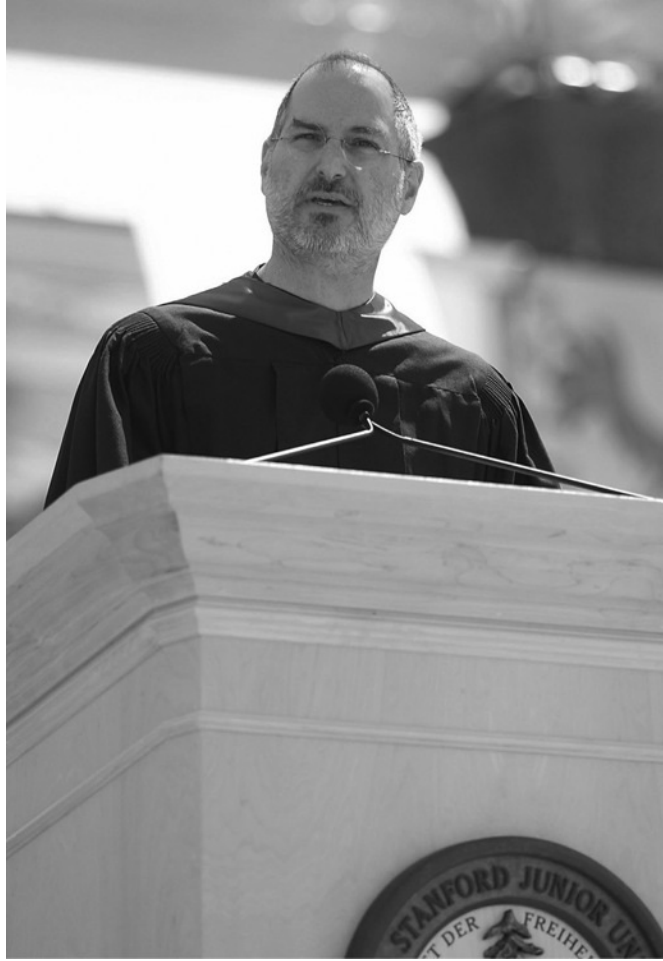
Tel. (11) 2321-5080 – Fax (11) 2321-5099

www.novoseculo.com.br

atendimento@novoseculo.com.br

Para Brad





DISCURSO DE STEVE JOBS

Universidade de Stanford, 12 de junho de 2005.

É uma honra estar com vocês hoje nessa formatura de uma das mais excelentes universidades do mundo. Verdade seja dita, eu nunca me formei na faculdade e nunca cheguei tão perto de uma formatura quanto hoje. Gostaria de contar para vocês três histórias da minha vida. É isso. Não é grande coisa, são só três histórias.

A primeira é sobre ligar os pontos.

Eu larguei a graduação na Reed College depois dos primeiros seis meses, e então deixei o curso trancado por mais um ano e meio antes de realmente desistir. E então, por que eu saí?

Começou antes de eu nascer. Minha mãe biológica era uma estudante de faculdade, jovem e solteira, e então decidiu me colocar para adoção. Ela realmente achava que eu deveria ser adotado por pessoas com curso superior, então tudo estava preparado para que, quando nascesse, eu fosse adotado por um advogado e sua esposa. Exceto que, quando nasci, eles decidiram no último minuto que queriam uma menina. Foi então que aqueles que viriam a ser meus pais adotivos, que estavam em uma lista de espera, receberam uma ligação no meio da noite perguntando: “Nós temos um garoto inesperado, vocês o querem?”. Eles disseram: “É claro!”. Mais tarde, minha mãe biológica descobriu que minha mãe adotiva nunca se formou na faculdade e que meu pai adotivo não chegou a se formar no ensino médio. Ela se recusou a assinar os papéis finais de adoção, só cedendo alguns meses depois, quando meus pais adotivos prometeram que um dia eu iria para a faculdade. E esse foi o começo de minha vida.

Dezessete anos mais tarde, fui para a faculdade. Ingenuamente, escolhi uma faculdade quase tão cara quanto Stanford, e todas as economias dos meus pais, de classe operária, estavam sendo gastas com a minha educação superior. Depois de seis meses, eu já não podia enxergar o valor daquilo tudo. Eu não tinha ideia do que queria fazer com a minha vida, e menos ideia ainda de como a faculdade

poderia me ajudar a descobrir isso. E lá estava eu, gastando todo o dinheiro que meus pais economizaram durante suas vidas inteiras. Dessa forma, decidi largar a faculdade e confiar que tudo daria certo no final. Pareceu bem assustador na época, mas, olhando para trás, foi uma das melhores decisões que já tomei. Assim que saí, pude parar de assistir às disciplinas obrigatórias que não me interessavam e comecei a assistir às que pareciam ser realmente interessantes.

Nem tudo foi uma maravilha. Eu não tinha direito a um dormitório, então dormia no chão do quarto dos meus amigos. Eu devolvia garrafas de Coca-Cola aos depósitos por cinco centavos para poder comprar comida, e toda noite de domingo eu andava sete milhas através da cidade para uma boa refeição no templo Hare Krishna. Eu amava aquilo. E muito do que encontrei seguindo minha curiosidade e intuição se mostrou de valor incalculável mais tarde.

Deixe-me dar um exemplo: a Reed College naquele tempo oferecia, talvez, os melhores cursos de caligrafia do país. Por todo o campus, cada pôster, cada etiqueta em cada gaveta, tudo era escrito em uma bela caligrafia manual. Por eu ter saído e, por isso, não ter que assistir às aulas normais, decidi tomar aulas de caligrafia para aprender a fazer aquilo. Aprendi sobre tipografias com e sem serifa, sobre a variação do espaço entre diferentes combinações de letras e sobre o que torna a grande tipografia algo grande. Aquilo era bonito, histórico, artisticamente sutil de uma maneira que a ciência não podia capturar, e achei tudo fascinante.

Nada disso tinha sequer um lampejo de aplicação prática na minha vida, mas, dez anos depois, quando estávamos projetando o primeiro computador Macintosh, aquilo tudo voltou para mim. E nós colocamos tudo no Mac: foi o primeiro computador com uma tipografia bonita. Se eu nunca tivesse entrado naquele simples curso de caligrafia na faculdade, o Mac nunca teria múltiplos tamanhos de letra, nem fontes proporcionalmente espaçadas e, considerando que o Windows copiou o Mac, provavelmente nenhum computador pessoal teria. Se eu nunca tivesse deixado a faculdade, eu nunca teria entrado no curso de caligrafia, e os computadores pessoais poderiam não ter a maravilhosa tipografia que eles têm. Claro que era impossível conectar os pontos olhando para o futuro, quando eu ainda estava na faculdade. Mas isso ficou muito, muito claro olhando para o passado, dez anos depois.

De novo: você não pode conectar os pontos olhando adiante, você só pode fazê-lo olhando para trás. Então, você tem que confiar que os pontos, de algum jeito, vão se conectar no seu futuro. Você tem que confiar em alguma coisa – seu instinto, destino, vida, karma, seja o que for. Porque acreditar que os pontos vão se ligar em algum momento traz confiança para seguir seu coração, mesmo que isso o leve para um caminho diferente do previsto, e isso fará toda a diferença.

Minha segunda história é sobre amor e perda.

Eu fui muito sortudo. Encontrei o que amava fazer bem cedo na minha vida. Woz e eu começamos a Apple na garagem da casa dos meus pais quando eu tinha vinte anos. Trabalhamos duro, e em dez anos a Apple cresceu de nós dois, dentro de uma garagem, para uma companhia de 2 bilhões de dólares, com mais de 4 mil empregados. Um ano antes, havíamos lançado nossa maior criação – o Macintosh –, e logo depois completei meus trinta anos.

E então fui demitido. Como você pode ser demitido de uma empresa que você mesmo começou? Bem, conforme a Apple cresceu, nós contratamos alguém, que eu achava muito talentoso, para levar a empresa comigo. E no primeiro ano as coisas seguiram relativamente bem, mas então nossas visões do futuro começaram a divergir e, eventualmente, nós tivemos uma briga. Quando isso aconteceu, o quadro de diretores ficou do lado dele. Então, aos trinta anos, eu estava fora. E muito escandalosamente fora! O que tinha sido o foco de toda a minha vida adulta se fora, e isso me destruiu.

Eu não tinha ideia do que fazer por alguns meses. Senti que tinha decepcionado a geração anterior de empreendedores, como se tivesse deixado cair o bastão no momento em que ele estava sendo passado para mim. Encontrei David Peckard e Bob Noyce e tentei me desculpar por ter estragado tudo daquela maneira. Foi um fracasso público, e eu até mesmo pensei em deixar o Vale. Mas alguma coisa lentamente começou a crescer em mim. Eu continuava amando o que fazia. As coisas que aconteceram com a Apple não mudaram isso em absolutamente nada. Eu havia sido rejeitado, mas continuava apaixonado por aquilo, e foi quando decidi começar de novo.

Não enxerguei isso na época, mas ser demitido da Apple foi a melhor coisa que poderia ter acontecido comigo. O peso de ser vitorioso foi substituído pelo vazio de ser um iniciante outra vez, sem muita certeza sobre nada. Isso me deu

liberdade para começar um dos períodos mais criativos da minha vida.

Durante os cinco anos seguintes, criei uma companhia chamada NeXT, outra companhia chamada Pixar e me apaixonei por uma mulher maravilhosa que se tornou minha esposa. A Pixar fez o primeiro filme animado por computador, *Toy Story*, e é hoje o estúdio de animação mais bem sucedido do mundo. Em uma inacreditável reviravolta de eventos, a Apple comprou a NeXT. Assim, voltei para a empresa, e a tecnologia que tínhamos desenvolvido na NeXT está no coração do atual renascimento da Apple. E Lorene e eu temos uma família maravilhosa.

Tenho certeza de que nada teria acontecido se eu não tivesse sido demitido da Apple. Foi como um remédio com gosto terrível, mas acredito que era do que o paciente precisava. Às vezes, a vida bate com um tijolo na sua cabeça. Não perca a fé. Estou convencido de que a única coisa que me permitiu seguir adiante foi o meu amor pelo que fazia. Você tem que descobrir o que você ama. Isso é tão verdadeiro para o seu trabalho quanto o é para as pessoas que você ama. O trabalho vai preencher uma grande parte da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho. A única forma de fazer um excelente trabalho é fazer aquilo que você ama. Se você ainda não encontrou o que é, continue procurando. Não sossegue. Assim como todos os assuntos do coração, você saberá quando tiver encontrado o que procura. E, como em qualquer grande relacionamento, só fica melhor e melhor à medida que os anos passam. Continue procurando até achar. Não sossegue.

Minha terceira história é sobre a morte.

Quando eu tinha dezessete anos, li uma citação mais ou menos assim: “Se você viver cada dia como se fosse o último, algum dia provavelmente você vai acertar”. Aquilo me impressionou muito e, nestes 33 anos desde então, eu tenho me olhado no espelho a cada manhã e perguntado a mim mesmo: “Se hoje fosse o último dia da minha vida, eu iria querer fazer o que vou fazer hoje?”. E sempre que a resposta é “não” por muitos dias seguidos, eu sei que tenho que mudar alguma coisa.

Lembrar que logo vou estar morto é a ferramenta mais importante que eu já encontrei para me ajudar a fazer grandes escolhas na vida. Porque quase tudo, toda a expectativa alheia, todo o orgulho, todo o medo de dificuldades ou falhas,

tudo simplesmente some em face da morte, deixando apenas o que é realmente importante. Lembrar que você vai morrer é a melhor maneira que conheço para evitar a armadilha de achar que tem algo a perder. Você já está nu. Não há razão para não seguir seu coração.

Mais ou menos há um ano eu recebi um diagnóstico de câncer. Eu fiz um exame às 07h30 da manhã, que mostrou claramente um tumor no meu pâncreas. E eu nem sabia o que era um pâncreas! Os médicos me disseram que era, muito provavelmente, um tipo incurável de câncer, e que eu não deveria esperar viver mais do que de três a seis meses. Meu médico me aconselhou a ir para casa e botar meus negócios em ordem, o que no idioma dos médicos significa: “Prepare-se para morrer”. Significa tentar dizer aos seus filhos em apenas poucos meses tudo aquilo que você pensou que teria os próximos dez anos para dizer. Significa ter a certeza de que tudo está no seu lugar para que seja tão fácil quanto possível para sua família. Significa dizer adeus.

Eu fiquei remoendo aquele diagnóstico o dia inteiro. Mais tarde, naquela mesma noite, eu fiz uma biópsia. Eles enfiaram um endoscópio na minha garganta, passando por meu estômago e por dentro dos meus intestinos, colocaram uma agulha no meu pâncreas e coletaram algumas células do tumor. Eu estava sedado, mas minha esposa, que estava lá, me disse que, quando os médicos viram as células no microscópio, começaram a chorar: era uma forma muito rara de câncer pancreático, curável por meio de cirurgia. Eu fiz a cirurgia, e hoje estou bem.

Isto foi o mais perto que cheguei de encarar a morte, e espero que seja o mais perto que chegarei por mais algumas décadas. Tendo sobrevivido, hoje eu posso dizer a vocês uma coisa com um pouco mais de certeza do que quando a morte era um conceito útil, mas puramente intelectual: ninguém quer morrer. Mesmo as pessoas que querem ir para o Céu não querem morrer para chegar lá. E, mesmo assim, a morte é o destino que todos nós compartilhamos. Ninguém nunca escapou dela. E é como deveria ser, porque a morte é muito provavelmente a melhor invenção da vida. É o agente de mudança da vida. Ela tira o velho do caminho para dar espaço ao novo. Neste momento, o novo são vocês, mas, em algum dia não muito distante, vocês gradualmente vão se tornar os velhos e sair do caminho. Desculpem-me por ser tão dramático, mas é a mais

pura verdade.

Seu tempo é limitado, então não o gastem vivendo a vida de outra pessoa. Não caiam na armadilha do dogma, que significa viver de acordo com o fruto do pensamento dos outros. Não deixem o ruído da opinião alheia sufocar a sua voz interior. E o mais importante: tenham coragem de seguir seu coração e sua intuição. Eles de alguma forma já sabem o que você realmente quer se tornar. Tudo o mais é secundário.

Quando eu era jovem, havia uma maravilhosa publicação chamada *O Catálogo de Toda a Terra*, uma das bíblias da minha geração. Foi criada por um camarada chamado Stewart Brand, não muito longe daqui, em Menlo Park, e ele trouxe vida à publicação com seu toque poético. Isso foi no final dos anos 1960, antes dos computadores pessoais e da editoração eletrônica, quando tudo era feito com máquinas de escrever, tesouras e câmeras polaroides. Era tipo o Google formato brochura, 35 anos antes que o Google aparecesse: era idealista e com abundância de recursos elegantes e ideias brilhantes.

Stewart e sua equipe publicaram várias edições de *O Catálogo de Toda a Terra* e então, quando seu papel estava cumprido, publicaram uma edição final. Estávamos em meados dos anos 1970, e eu tinha a idade de vocês. Na contracapa da edição final havia uma fotografia do amanhecer em uma estradinha de terra, do tipo em que se pega carona quando se é aventureiro. Embaixo dela, estavam as palavras: “*Stay Hungry. Stay Foolish.*”. Era a mensagem de despedida deles ao sair de cena. “Continue faminto. Continue tolo.”. Eu tenho sempre desejado isso para mim mesmo. E agora, a vocês que se formaram para começar outra vez, eu desejo apenas isso:

Continuem famintos. Continuem tolos.

Muito obrigado a todos vocês.

(Tradução Nossa)

INTRODUÇÃO

Três histórias

Em um dia quente de 2005, Steve Jobs participou de sua primeira formatura na universidade – discursando aos formandos. O bilionário fundador e líder da Apple não era um empresário engomado qualquer. Apesar dos seus apenas cinquenta anos de idade e de ter largado a faculdade, ele era uma estrela da tecnologia, uma lenda viva para milhões de pessoas no mundo todo.

Aos vinte e poucos anos, Jobs praticamente apresentou o mundo ao primeiro computador que cabia em uma mesa e conseguia realizar tarefas por si só. Revolucionou a música e os ouvidos de uma geração com um pequeno e descolado tocador de músicas chamado iPod e uma ampla seleção de músicas na iTunes Store. Financiou e cuidou de uma empresa chamada Pixar, que fez impressionantes filmes de animação digital (*Toy Story*, *Carros* e *Procurando Nemo*), dando vida a personagens fictícios de modo inédito.

Embora não fosse engenheiro nem nerd, ele ajudou a criar produtos imprescindíveis, um após o outro, projetando-os sempre tendo você e eu, os usuários, em mente. Aqueles que o ouviram falar nesse dia não sabiam que outra tecnologia absurdamente incrível estava sendo desenvolvida, incluindo o iPhone, que poderia colocar grande parte do poder de um computador bem na palma da mão. Pai de quatro filhos, foi comparado com frequência ao inventor Thomas Edison e ao magnata da indústria automobilística Henry Ford, pois ambos introduziram utilidades acessíveis e transformadoras que mudaram o estilo de vida dos americanos.

Mesmo com todo o sucesso, Jobs também sofreu alguns fracassos públicos. Quando tinha trinta anos, foi sumariamente destituído de suas funções na Apple por ser uma pessoa problemática e difícil. Lançou-se na construção de outra empresa e falhou, desperdiçando milhões de dólares dos seus investidores. Podia ser instável, gritando com colegas, concorrentes e jornalistas. Às vezes, chorava quando as coisas não saíam como queria, e normalmente levava crédito pelas

ideias dos outros. Podia ser ao mesmo tempo charmoso e irritantemente desagradável, sensível e extremamente maldoso.

Algumas partes de sua vida parecem ter saído de um conto de fadas cinematográfico: houve uma promessa feita quando era bebê, romances, ressurgimentos notáveis e uma quantia de dinheiro que desafia a imaginação. Outras partes são tão difíceis e desagradáveis, tão humanas, que não se enquadrariam na categoria filme-pipoca. Ele era simultaneamente amado e odiado, intensamente admirado e amplamente rejeitado. As pessoas o descreviam com palavras fortes: visionário, *showman*, artista, tirano, gênio, cretino.

Vestindo jeans e sandálias sob a beca, Jobs se dirigiu até o microfone para falar do mesmo jeito que sempre fazia: com intensidade e paixão. Em um pequeno discurso para os 23 mil alunos, pais e amigos presentes, compartilhou publicamente visões muito pessoais de sua própria vida.

– Hoje, quero contar-lhes três histórias da minha vida – disse.

E mais nada: só três histórias que definiam uma vida maravilhosa e serviam como um guia para pessoas que estavam entrando para a vida adulta. Para entender o que Steve Jobs foi e o que se tornou, é bom começar por aí, com a primeira dessas três histórias.

PARTE UM
“A JORNADA É A RECOMPENSA.”



Steve Jobs (à esquerda) em momento de descontração com amigos da escola na sétima série.



1

SEMENTES

A primeira história de Steve Jobs envolveu a ligação de pontos e começou com uma promessa muito inusitada.

Joanne Schieble tinha apenas 23 anos e fazia pós-graduação em Wisconsin quando soube que estava grávida. Seu pai não aprovava seu relacionamento com um aluno sírio da pós-graduação, e os valores sociais nos anos 1950 condenavam um filho fora do casamento. Para evitar os olhares reprovadores, Schieble se mudou para São Francisco e foi acolhida por um médico que cuidava de mães solteiras e ajudava a providenciar adoções.

A princípio, um advogado e sua esposa haviam concordado em adotar o bebê, mas, quando a criança nasceu, em 24 de fevereiro de 1955, eles mudaram de ideia.

Clara e Paul Jobs, um modesto casal de São Francisco, com educação de ensino médio, estavam aguardando um bebê. Quando receberam a ligação no meio da noite, empolgaram-se com a chance de adotar o recém-nascido – e deram-lhe o nome de Steven Paul.

Schieble queria que seu filho fosse adotado por pais com ensino superior. Porém, antes que a adoção fosse concluída, ela ficou sabendo que nenhum dos dois tinha feito faculdade. Hesitou e apenas concordou com a adoção alguns meses depois, “quando meus pais prometeram que eu iria fazer faculdade”, disse Jobs.



Patty Jobs, primeiro ano do ensino médio, foto do anuário escolar, 1972.

Comprometidos com a esperança de um futuro brilhante para o seu bebê, a família Jobs se completou alguns anos depois, ao adotar uma filha, Patty. O pequeno Steve provou ser uma criança curiosa e deu muito trabalho: enfiou um grampo dentro de uma tomada, o que lhe valeu uma ida ao pronto-socorro devido à mão queimada; ingeriu veneno para formigas, necessitando de mais uma ida ao hospital para uma lavagem estomacal. Para manter Steve ocupado quando se levantava antes do resto da casa, seus pais lhe compraram um cavalo de balanço, um toca-discos e uns discos de Little Richard. Foi uma criança tão difícil, revelou a mãe uma vez, que imaginou se havia cometido um erro ao adotá-lo.

Quando Steve tinha cinco anos, seu pai, Paul, foi transferido para Palo Alto, a cerca de 45 minutos ao sul de São Francisco. Depois de trabalhar na Guarda Costeira durante a Segunda Guerra Mundial, Paul trabalhou como maquinista e vendedor de carros usados, e agora estava trabalhando para uma financeira que saldava dívidas incobráveis. No seu tempo livre, consertava carros usados e os vendia com um lucro, dinheiro esse que seria guardado e usado para pagar a faculdade de Steve no futuro.

A área ao sul de São Francisco era muito pouco desenvolvida na época e era repleta de pomares de ameixas e damascos. A família comprou uma casa em Mountain View e, enquanto Paul montava sua oficina na garagem, separou uma parte dela, dizendo ao filho:

– Steve, agora esta é a sua bancada.

Ele ensinou Steve a usar um martelo e lhe deu um conjunto de ferramentas pequenas. Anos depois, Jobs se lembrou pai:

– Passava muito tempo comigo (...), me ensinando a construir coisas, a desmontá-las e montá-las novamente.

A cuidadosa habilidade manual de seu pai e seu comprometimento com os mínimos detalhes lhe deixaram uma marca profunda:

– Era uma espécie de gênio manual. Podia consertar qualquer coisa, fazê-la funcionar, desmontar e montar qualquer coisa mecânica – disse Jobs em uma entrevista em 1985.

Seu pai também declarou a importância de fazer as coisas benfeitas. Por exemplo, seu filho aprendeu:

– Se você é um carpinteiro que está fazendo um lindo conjunto de gavetas, não vai usar madeira compensada para o fundo da gaveta, mesmo que fique atrás e ninguém vá ver. Você sabe que está lá, então vai usar um belo pedaço de madeira para o fundo.

Essa era uma lição que Jobs sempre iria pôr em prática nos novos produtos da Apple:

– Para ficar com a consciência limpa, a estética e a qualidade devem ser consideradas no processo inteiro – disse.

Clara também deu apoio ao seu filho, cuidando dos filhos de amigos à noite para pagar as aulas de natação dele. E, como Steve era precoce e curioso, ela o ensinou a ler, o que lhe daria uma grande vantagem na escola.

Infelizmente, para Steve, saber ler se tornou um problema. Já na escola:

– Eu só queria fazer duas coisas – lembrou. – Queria ler livros, porque adorava ler, e queria ir para fora da escola e correr atrás das borboletas.

O que ele não queria fazer era seguir instruções. Resistiu à estrutura do dia letivo e logo já estava entediado com as aulas. Sentia-se diferente de seus colegas.

Quando tinha seis ou sete anos, contou à menina que morava em frente à sua casa que era adotado.

– Então, isso quer dizer que seus pais de verdade não o queriam? – ela perguntou.

A inocente pergunta o atingiu como um soco no estômago, plantando um pensamento assustador que nunca lhe havia ocorrido. Voltou para casa chorando. Seus pais rapidamente correram para confortá-lo e acabar com aquela ideia:

– Ficaram muito sérios e olharam bem nos meus olhos – ele disse. – Disseram: “Escolhemos você especificamente”.

Na verdade, seus pais achavam que ele era muito especial – excepcionalmente esperto, apesar de também ser excepcionalmente teimoso. Mais tarde, amigos e colegas diriam que sua determinação e sua sede por controle surgiram de uma sensação de abandono profundamente arraigada, mas ele não pensava assim:

– Saber que fui adotado pode ter me feito sentir mais independente, mas nunca me senti abandonado – contou a um biógrafo. – Sempre me senti especial, e meus pais me faziam sentir especial.

Alguns professores, porém, o viam mais como uma criança problemática do que especial. Jobs achava a escola tão maçante e desagradável que ele e um amigo se divertiam causando confusões. Muitas crianças iam de bicicleta à escola, e as prendiam do lado de fora da Escola Primária Monta Loma. Na terceira série, Jobs e seu amigo trocaram as combinações das trancas de suas próprias bicicletas com as de vários colegas. Um dia, saíram e trocaram todas as trancas entre si.

– Só conseguiram destrancar todas as bicicletas às dez da noite.

O pior comportamento era reservado à professora. Jobs e seu amigo soltaram uma cobra na sala e criaram uma pequena explosão embaixo de sua cadeira.

– Ela ficou com um tique nervoso – disse anos depois.

Foi mandado para casa duas ou três vezes por mau comportamento, mas não se lembra de ter ficado de castigo. Em vez disso, seu pai o defendia, dizendo aos professores:

– Se vocês não conseguem mantê-lo interessado, a culpa é sua.

Na quarta série, foi socorrido por uma professora especial, Imogene Hill (conhecida como “Teddy”), que gentilmente lhe deu atenção durante um período particularmente difícil em casa. Impressionado por um vizinho que parecia estar ganhando muito dinheiro como corretor de imóveis, Paul Jobs fez um curso à noite e obteve um registro como corretor. Mas a época não podia ter sido pior, pois a demanda por imóveis havia despencado justamente quando estava começando na área.

Um dia, a Sra. Hill perguntou aos alunos:

– O que vocês não entendem a respeito do Universo?

Ao que respondeu o jovem Jobs:

– Não entendo por que, de repente, meu pai está tão quebrado.

Clara arrumou um emprego de meio período no departamento responsável pela folha de pagamento de uma empresa local, e a família tomou um segundo empréstimo para pagar a casa. Por mais ou menos um ano, o dinheiro foi muito escasso na casa dos Jobs.

Após algumas semanas tendo Jobs como seu aluno, a Sra. Hill já tinha uma ideia de seu aluno incomum. Fez a Jobs uma proposta muito tentadora: se ele conseguisse terminar o caderno de exercícios de matemática sozinho e acertar

pelo menos 80%, ela lhe daria cinco dólares e um pirulito gigante.

– Olhei para ela pensando: “Está louca, mulher?” – contou Jobs.

Mas ele aceitou o desafio. Em pouco tempo, sua admiração e respeito pela Sra. Hill eram tão grandes que já não precisava mais de propinas.

Ela lhe devolveu a admiração, dando ao precoce aluno um kit para fazer uma câmera fabricando sua própria lente. Mas isso não fez de Jobs uma criança mais fácil. Muitos anos depois, a Sra. Hill divertiu alguns dos colegas de trabalho de Jobs ao lhes mostrar uma foto de sua turma no Dia do Havaí. Jobs estava no meio, vestindo uma camisa havaiana, mas a foto não contava a história toda: Jobs não tinha ido com a camisa havaiana naquele dia, mas conseguiu convencer um colega a lhe dar a que estava vestindo.

Ao chamar a professora como “uma das santas da minha vida”, Jobs disse:

– Naquele ano, acho que aprendi mais do que em qualquer outro ano na escola.

E ele atribuiu a ela o fato de ter entrado no caminho certo:

– Tenho 100% de certeza de que, se não fosse pela Sra. Hill na quarta série e por algumas outras pessoas, eu teria acabado na cadeia – disse anos depois.

Com um renovado interesse pela escola e o desempenho aparentemente nos eixos, Jobs fez testes, e sua pontuação foi tão alta que a escola recomendou que ele pulasse algumas séries. Seus pais aceitaram que pulasse apenas uma.

A segunda metade do ensino fundamental trazia um conteúdo mais difícil; mesmo assim, ele ainda queria correr atrás de borboletas. Um relatório da sexta série disse que ele tinha grande facilidade na interpretação de textos, mas salientou que “tem grande dificuldade de se motivar ou de enxergar o propósito de estudar a interpretação de textos”. Também tinha “um problema de disciplina às vezes”.

Na sétima série, surgiu um grupo de colegas muito mais difícil. As brigas eram comuns. Alguns alunos maltratavam o colega magro que era um ano mais novo que todos. Jobs estava se sentindo péssimo e, no meio daquele ano, deu um ultimato aos seus pais. Disse que “se tivesse que voltar àquela escola de novo, simplesmente não iria”, lembrou o pai, que concluiu:

– Então, decidimos nos mudar.

Seus pais juntaram o pouco que tinham e compraram uma casa de três quartos em Los Altos, onde as escolas eram excelentes – e seguras. Ali, supostamente,

seu talentoso filho poderia se concentrar nos estudos. Mas estavam em meados dos anos 1960, e os tempos estavam mudando. Jobs logo teria outras coisas em mente.

–“POIS OS TEMPOS ESTÃO
MUDANDO.” – BOB DYLAN



2

WOZ

A escola nova foi, de fato, uma melhoria, e Jobs encontrou outros meninos com os mesmos interesses. Lá, ele faria amizades que acabariam por mudar a sua vida.

Ele também era sortudo por estar crescendo no Vale de Santa Clara, um lugar repleto de engenheiros e técnicos que ajudariam a alimentar sua crescente paixão pelo campo da eletrônica.

Ao perceber que seu filho não tinha o mesmo interesse por carros e outros tipos de mecânica, Paul Jobs levava engenhocas eletrônicas para ele desmontar e estudar desde a época da escola. Steve Jobs também encontrou um mentor em seu antigo bairro, um engenheiro da Hewlett-Packard (HP) chamado Larry Lang que intrigou Jobs com um microfone de carvão à moda antiga, instalado na entrada de sua garagem, e que não precisava de amplificador. Lang apresentou o menino aos Heathkits, conjuntos compostos por peças eletrônicas e instruções detalhadas que permitiam aos entusiastas construir rádios e outros aparelhos.

– Os kits eram mais caros do que os próprios aparelhos já prontos – lembrou Jobs.

Mas ele ficou intrigado com o fato de a montagem desses kits tê-lo ajudado a entender como as coisas funcionavam e lhe deu confiança no que podia construir.

– Essas coisas não eram mais mistério. Você olhava para um aparelho de TV (e) podia pensar: “Ainda não montei um desses, mas poderia. Existe um modelo desses no catálogo dos Heathkits, e eu já montei outros dois Heathkits, por isso poderia construí-lo” – disse Jobs. – Deu-me um enorme grau de autoconfiança o fato de, por meio da exploração e do aprendizado, conseguir entender coisas aparentemente muito complexas ao meu redor.

Mesmo depois de a família ter se mudado, Jobs manteve contato com Lang, que o ajudou a entrar para um Clube de Exploradores da HP. Jobs e outros estudantes se reuniam nas terças à noite no refeitório da empresa para ouvir

engenheiros conversarem sobre o seu trabalho. Foi durante uma dessas visitas que Jobs viu um computador de mesa pela primeira vez. Os computadores da década de 1960 tinham o tamanho que podia equivaler a uma geladeira ou até a uma sala inteira, geralmente exigindo muito

ar-condicionado para evitar seu superaquecimento. A HP tinha desenvolvido a 9100A, sua primeira calculadora científica de mesa, em 1968, divulgando-a como um “computador pessoal” que era “dez vezes mais rápido que a maioria das máquinas para resolver problemas de ciência e engenharia”.

– Era enorme, talvez tivesse uns vinte quilos, mas era uma beleza – disse Jobs.
– Eu me apaixonei por ela.

Enquanto tentava construir seu próprio frequencímetro, um aparelho que mede a frequência de um sinal eletrônico, Jobs viu que faltavam peças. Sem hesitar, procurou o nome de Bill Hewlett, um dos fundadores da HP, na lista telefônica e ligou para sua casa. Hewlett gentilmente atendeu a ligação e conversou com Jobs por vinte minutos. Quando a conversa terminou, Jobs havia conseguido as peças de que precisava, bem como um contato para um emprego temporário. Ele passou o verão trabalhando na linha de produção, colocando parafusos em frequencímetros, que eram usados em laboratórios e fábricas.

– Eu estava no céu – lembrou ele.

Pessoas como Bill Hewlett ajudaram a transformar o Vale de Santa Clara em um ímã de engenheiros e especialistas técnicos. Além da atividade da HP, que se ampliava em Palo Alto, também a divisão de mísseis da Lockheed Corporation em Sunnyvale, um centro de pesquisas da NASA nas proximidades e a fábrica de eletrônicos Fairchild Semiconductor em San Jose ofereciam um número crescente de empregos para os interessados nessa área. Da mesma forma, a Universidade Stanford, perto de Palo Alto, e a Universidade da Califórnia em Berkeley, um pouco mais ao norte, eram celeiros da ciência e da tecnologia.

Os anos da infância de Jobs foram uma época de rápida inovação no mundo da eletrônica, a ciência e a tecnologia que controlam o fluxo invisível de eletricidade para fazer as coisas funcionarem. No final dos anos 1940, três cientistas que trabalhavam na AT&T Bell Labs – John Bardeen, Walter Brattain e William Shockley – inventaram o transistor, um pequeno dispositivo que podia direcionar e amplificar elétrons. O transistor era construído em um material

chamado “semicondutor”, que não era totalmente isolante e nem sequer um condutor, que poderia enviar correntes elétricas para uma direção, mas não para outra. Algum tempo depois, o silício se tornaria o material semicondutor preferido, e os pequenos dispositivos resultantes passariam a ser conhecidos como semicondutores ou “chips”.

Ao substituir os tubos de vácuo, mais robustos e menos confiáveis, o transistor se tornou a base de todos os aparelhos eletrônicos, permitindo que cientistas e engenheiros fabricassem aparelhos cada vez menores, como rádios transistorizados que cabiam no bolso, televisões que poderiam ser colocadas na estante, calculadoras do tamanho da mão e, por fim, um computador que podia caber em uma mesa.

Enquanto a HP e outras empresas cresciam e começavam a fazer novos tipos de equipamento, semicondutores e aparelhos com capacidades crescentes, homens ambiciosos saíam para iniciar suas próprias empresas e buscar mais inovações. Como disse Jobs anos mais tarde:

– Eram como aquelas flores ou plantas que espalham sementes em centenas de direções quando você as assopra.

Com tanta atividade e foco em chips e circuitos, cada vez mais pessoas se mudavam para a área. Os pomares deram lugar a novos projetos de construção civil, e a população dobrou de tamanho entre 1960 e 1970, enquanto a cidade vizinha de Cupertino havia quadruplicado. Logo, a área ficaria conhecida como Vale do Silício.

Quando Jobs chegou ao final do ensino fundamental, seu pai estava trabalhando numa empresa que fabricava laser para aparelhos eletrônicos e equipamentos médicos. Jobs também se interessou por isso, construindo seu próprio aparelho com sobras de peças que ele conseguia ou que seu pai levava para casa, e às vezes mostrava seus projetos na escola.

Um colega da escola, Bill Fernandez, tornou-se um grande amigo, tendo trabalhado com Jobs em um projeto para feira de ciências, além de compartilhar de outros interesses. Com o passar dos anos, dariam longas caminhadas juntos durante a noite, conversando sobre todo tipo de assuntos sérios, desde a Guerra do Vietnã até meninas, de drogas a religião (na verdade, durante a sua vida, Jobs meditaria sobre grandes ideias e assuntos difíceis conversando sobre eles em

longas caminhadas).

Aos treze anos, Jobs parou de frequentar a Igreja Luterana após confrontar o pastor com uma reportagem de revista sobre crianças que estavam morrendo de fome na África.

– Será que Deus sabe disso e o que vai acontecer com essas crianças? – perguntou ao pastor.

– Sim, Deus sabe – respondeu o pastor. Foi aí que Jobs decidiu não poder adorar tal Deus.

Mesmo assim, ele e Fernandez passavam horas discutindo assuntos espirituais.

– Ambos estávamos interessados no lado espiritual das coisas, nas grandes questões: Quem somos? Para que serve tudo isso? O que significa? – disse Fernandez. – Na maioria das vezes, era o Steve que falava mais (...). Podia ser sobre alguma coisa com que estivesse entusiasmado no dia, ou algo que não saía de sua cabeça, e eu ouvia por horas enquanto caminhávamos.

O ano de 1968, quando Jobs entrou para o ensino médio, foi um dos mais tumultuados da história moderna norte-americana. O reverendo Martin Luther King Jr., que havia combatido a discriminação racial com métodos não violentos, fora assassinado em abril. Robert Kennedy, um candidato à presidência, foi baleado e morto após um comício alguns meses depois. A oposição à Guerra do Vietnã estava atingindo seu auge, com os distúrbios das demonstrações antiguerra durante a Convenção Nacional Democrata em Chicago.

Enquanto isso, havia um novo e curioso fenômeno social. Em 1967, numa reportagem de capa intitulada “The Hippies”, a revista *Time* descreveu os jovens de maioria branca, de classe média e com boa educação que estavam “abandonando”, rejeitando a universidade e os caminhos tradicionais na busca por um emprego, em prol do amor, da paz e da iluminação – em parte, experimentando drogas alucinógenas como a maconha e o LSD. Com um apelido oriundo do termo *beatnik* dos anos 1950 “hip” ou “hipster”, os hippies vestiam roupas absurdamente coloridas, ouviam “acid rock” como Jefferson Airplane e Grateful Dead, e usavam cabelo comprido. O epicentro do movimento era o bairro de Haight-Ashbury em São Francisco.

Em contraste, o Colégio Homestead, no qual Jobs havia entrado naquele ano, ainda era da classe média clássica e protegida. Composto por prédios de um e

dois andares e rodeado por arame farpado, a instituição lembrava uma prisão. Os quinhentos alunos que se formaram em 1972 eram quase todos brancos, com apenas dois alunos negros e alguns orientais. Um código de vestuário rígido exigia que o cabelo dos meninos fosse cortado acima das orelhas. Jeans eram proibidos, por isso os meninos vestiam calças sociais, e as meninas, vestidos e saias que deveriam estar na altura do joelho.

Para os colegas, Jobs podia ser frio e fechado, mostrando ser extremamente confiante – talvez até demais –, mas também era considerado inteligente e um ótimo aluno. Carlton Ho, que era o líder da banda da escola e hoje é um professor de Engenharia Civil, lembra que ele e Jobs aborreceram um professor de Matemática ao passar as aulas folheando catálogos de suprimentos científicos para amadores e discutindo o que comprar.

Durante o primeiro ano do ensino médio, Bill Fernandez, o amigo de Jobs, havia começado a passar as noites e os fins de semana ajudando seu vizinho, Steve Wozniak, a construir um pequeno computador na garagem dele. Wozniak, que era quase cinco anos mais velho que Jobs e estava alguns anos à sua frente no colégio, era um excelente aluno em Matemática, Ciências e Eletrônica no Colégio Homestead. Embora sua família não tivesse dinheiro, seus pais permitiram que passasse um ano estudando na Universidade do Colorado em Boulder. Mas Wozniak, ou Woz, como os amigos o chamavam, estava mais interessado em testar as capacidades dos grandes computadores da universidade e jogar *bridge* noite adentro. No fim daquele ano, suas notas nas demais disciplinas estavam baixas, e ele voltou para casa para cursar Ciência da Computação por um ano em uma universidade comunitária.



Steve Jobs no terceiro ano do ensino médio. Foto do anuário escolar, 1971.

Depois, incerto sobre o alistamento compulsório durante a Guerra do Vietnã e

necessitando de mais dinheiro para pagar a faculdade, Wozniak afastou-se dos estudos por um ano e conseguiu emprego como programador em uma empresa. Naquela época, homens jovens eram alistados obrigatoriamente quando completavam vinte anos de idade, conforme o número atribuído à data de aniversário em uma loteria anual; como Wozniak era muito novo, era pouco provável que fosse chamado.

Enquanto Jobs e Fernandez estavam profundamente interessados em eletrônica, Wozniak estava obcecado. Por vários anos, havia colecionado manuais que explicavam como minicomputadores, uma versão menor dos computadores de grande porte, eram feitos, e estudou seus componentes e conexões. Por diversão, tentou esboçar projetos que permitiriam construí-los com um número menor de peças.

O computador que Wozniak e Fernandez estavam montando não era impressionante. Composto por sobras de peças que juntaram, tinha memória para apenas 256 caracteres, mais ou menos uma frase. Wozniak podia registrar pequenos programas em cartões perfurados que faziam o computador bipar a cada 3 segundos ou realizar uma função piscando luzes fixadas na parte frontal. Não havia teclado nem monitor, e a memória era pequena demais até para fazer um cálculo simples. Mesmo assim, podia rodar um programa. Chamaram-no de Computador do Refrigerante, porque consumiram muitas garrafas de refrigerante enquanto estavam montando (o computador durou pouco, pois uma sobretensão na rede elétrica fez seus circuitos explodirem em uma cortina de fumaça).

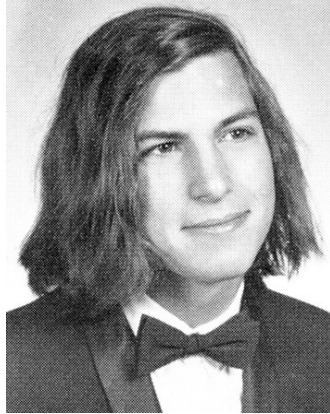
Fernandez percebeu que seus dois amigos amavam eletrônica e pregar peças, e que deveriam se conhecer. Um dia, Jobs foi até lá de bicicleta. Wozniak estava lavando seu carro na rua.

– Ei, Woz – gritou Fernandez. – Venha cá conhecer o Steve.

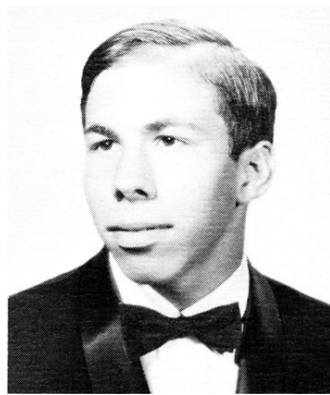
Apesar da diferença de idade, os dois se deram bem desde o começo. Jobs admirava o fato de Wozniak saber mais de eletrônica do que ele, e sentiu que sua maturidade combinava com a imaturidade de Woz. Wozniak gostou que “Steve entendeu tudo imediatamente. E gostei dele. Era meio magro, esguio e cheio de energia”.

Começaram a andar juntos. Wozniak apresentou Jobs à música e às letras influentes de Bob Dylan, e ambos começaram a procurar fitas piratas de shows

de Dylan. Em pouco tempo, estariam se tornando sócios em um negócio inusitado – e ilegal.



Steve Jobs no quarto ano do ensino médio. Foto do anuário escolar, 1972.



Steve Wozniak no quarto ano do ensino médio. Foto do anuário escolar, 1968.



3

PHREAKS

A transição do segundo para o terceiro ano do ensino médio^{*} foi repleta de acontecimentos para Jobs.

No verão após o segundo ano, ele continuou trabalhando como estoquista em uma loja local que comercializava uma vasta seleção de componentes eletrônicos, muito parecida com as lojas de peças de automóveis às quais seu pai o levava quando era pequeno. Lá, desenvolveu um enorme conhecimento sobre componentes eletrônicos e preços, bem como as regras básicas da administração de empresas. Quase que intuitivamente, entendeu lucros, isto é, a diferença entre o que a loja pagava pelas mercadorias e o valor pelo qual podia vendê-las; de vez em quando, comprava componentes em uma feira de pulgas local e os vendia com lucro para o proprietário da loja, que então os revenderia por um preço ainda mais alto.

Com seus vários ganhos, Jobs pôde comprar um carro, um pequeno, e geralmente pouco confiável, Fiat vermelho, que o permitia circular e visitar amigos mais velhos em Stanford e Berkeley.

Com a chegada dos anos 1970, a Guerra do Vietnã começou a perder força, e a cultura hippie penetrou no Vale. Jobs, sempre testando os limites, decidiu experimentar. Deixou seu cabelo crescer, começou a fumar maconha. Seu pai ficou bravo e decepcionado ao descobrir drogas no carro do filho e tentou fazê-lo prometer que não as usaria mais. Jobs se recusou.

– Foi a única briga de verdade que tive com meu pai – disse ele.

Na mesma época, seus interesses começaram a se ampliar para além das Ciências, da Matemática e da Eletrônica.

– Descobri Shakespeare, Dylan Thomas e todos os clássicos. Li *Moby Dick* e, quando fui para o terceiro ano, comecei a cursar aulas de escrita criativa – contou.

O Colégio Homestead relaxou seu código de vestuário e permitiu o jeans. Com um amigo, Jobs formou o clube Buck Fry, um trocadilho impróprio com o

sobrenome do diretor que, contudo, tinha apoio de professores. O pequeno grupo organizava shows com as bandas dos alunos que tocavam jazz, blues e rock progressivo. Baseando-se no conhecimento de Jobs em lasers, os membros do clube criaram aprimorados shows que faziam pontos de luz piscarem conforme a música e cobriam o palco com um arco-íris de cores.

O Buck Fry também era conhecido por pregar pequenas peças, como pintar de dourado uma privada, cimentando-a num canteiro. Uma vez, convidaram o diretor para tomar café da manhã junto com eles. O lugar do café acabou se revelando especial: na laje acima do refeitório, onde haviam arrumado uma mesa e cadeiras. Também conseguiram erguer um Fusca até a laje.

Depois da escola, Wozniak apresentou Jobs a um “bloqueador de TV” de bolso que ele havia montado durante seu primeiro ano de faculdade e que embaralhava a imagem da televisão, interferindo na transmissão. Enquanto seus colegas de quarto estavam vendo televisão, Woz ligava o dispositivo. Um dos que estavam assistindo se levantava e tentava melhorar a imagem, mexendo nas antenas da TV. Woz brincava com o infeliz espectador, ligando e desligando o bloqueador quando a pessoa tocava na TV, para que parecesse ter feito diferença. Às vezes, ao ligar e desligar o dispositivo, Wozniak podia torcer o incauto espectador até o formato de um pretzel. A brincadeira impressionou tanto Jobs que, mais de trinta anos depois, quando o seu controle remoto parou de funcionar durante a apresentação de um iPhone, ele parou por um minuto para contar a história do bloqueador de Woz e demonstrar como alguém podia acabar com uma perna no ar e os braços contorcidos.

Ao final do terceiro ano de Jobs, os dois Steves e um amigo de Wozniak conspiraram para parabenizar a turma com uma faixa especial. Usando um tecido tingido em *tie-dye*, desenharam uma mão altamente verossímil fazendo o gesto universal de reprovação, acrescentando um alegre “Felicidades”.

Assinaram SWAB JOB^{**}, uma mistura de suas iniciais e do nome de Jobs.

Os três planejaram posicionar a faixa no alto de um dos prédios e abri-la à medida que os formandos passassem, mas tiveram problemas para desenrolá-la faixa direito. Haviam passado várias noites trabalhando nela. No dia da formatura, Wozniak recebeu uma ligação de Jobs: alguém havia tirado a faixa do lugar, e Jobs foi pego.

Algum tempo depois, Wozniak ficara sabendo que Jobs havia se gabado sobre a brincadeira para alguns amigos, um dos quais a estragou.

No outono de 1971, Wozniak voltou para a faculdade, desta vez em Berkeley, mais ou menos uma hora ao norte de Los Altos. As aulas nem tinham começado ainda quando sua mãe o avisou sobre um artigo inusitado na revista *Esquire*: um grupo de hackers primitivos estava montando pequenos dispositivos chamados “caixas azuis”, que emitiam os mesmos sons que a companhia telefônica usava para transmitir chamadas. Ao copiar os tons na frequência exata, permitia aos usuários capturar linhas telefônicas e fazer chamadas gratuitas para qualquer lugar do mundo. Chamavam a si mesmos de “*phone phreaks*”.

O fato de passar a companhia telefônica para trás cativou Wozniak. Era recente a possibilidade de fazer chamadas para o exterior sem o intermédio de um telefonista. Décadas antes dos celulares, os usuários só tinham a opção de uma única companhia telefônica, e a chamada de longa distância era cara: uma ligação de três minutos dentro dos EUA, de costa a costa nos fins de semana, custava setenta centavos, o equivalente hoje a quase quatro dólares. A chamada em dias úteis era ainda mais cara. O potencial daquela invenção era notável.

Fascinado, Wozniak ligou para o amigo Steve Jobs e começou a ler o artigo para ele. Naquele mesmo dia, os dois foram para a biblioteca pesquisar sobre o assunto e descobriram as frequências exatas em documentos técnicos. Nos meses seguintes, Wozniak trabalhou no projeto e na construção de sua própria caixa azul. Outros haviam utilizado gravações em fitas cassete ou seus próprios apitos para capturar as linhas, mas ele queria usar os chips digitais que estavam saindo de empresas das redondezas para fazê-la funcionar.

Eles também começaram a procurar por um personagem da reportagem da *Esquire*. O “Capitão Crunch”, um dos pioneiros dessa tecnologia, havia adotado o apelido depois de descobrir que o apito de plástico que vinha de brinde dentro das caixas de cereais Cap’n Crunch, se assoprado adequadamente, poderia alcançar a frequência certa para controlar uma chamada de longa distância. Por meio de um conhecido, Jobs e Wozniak conseguiram contatá-lo e convidaram-no para se encontrar.

O homem que apareceu na porta do dormitório de Wozniak não era nenhum capitão aventureiro. Usava o cabelo caído para um lado, alguns dentes lhe

faltavam e, por estar morando dentro de sua Kombi, estava há algum tempo sem tomar banho. Depois de várias horas, aprenderam mais detalhes de como podiam usar a caixa, trocando entre si códigos de discagem e técnicas.

Naquela noite, Wozniak e Jobs estavam voltando para a casa de Jobs em Los Altos quando o pequeno Fiat vermelho quebrou. Ao localizarem um telefone público, pediram ao telefonista para fazer uma ligação gratuita, com a intenção de usar a caixa azul para pedir ajuda. Porém, o telefonista percebeu que havia algo errado e ficou interrompendo a ligação. No momento em que iam colocar dinheiro no telefone público para fazer uma ligação legal, uma viatura da polícia parou ali.

A polícia revistou os dois. Um dos policiais tirou a caixa do bolso do casaco de Wozniak e perguntou o que era. Wozniak disse que era um sintetizador de música, uma invenção relativamente nova. Enquanto a polícia os interrogava, a dupla começou a ficar cada vez mais nervosa. Aparentemente, suas respostas foram satisfatórias, pois a polícia lhes deu carona até um posto de gasolina e devolveu a caixa.

A princípio, Wozniak e Jobs usaram a caixa para diversão própria. Jobs, por exemplo, a utilizou para fazer chamadas do telefone público da escola para um disque-piadas do Reino Unido. Ele deixava um bilhete no telefone para os colegas: “Ouça, mas não desligue”. Um dia, tarde da noite, Wozniak chegou a ligar para o Vaticano. Fingindo ser Henry Kissinger, então assessor de segurança nacional do presidente Richard Nixon, pediu para falar com o papa. Inicialmente, a pessoa do outro lado da linha disse que iria mandar alguém acordá-lo – mas depois desistiu quando percebeu que o autor da chamada não conseguia controlar as gargalhadas.

Apesar da transgressão, Jobs logo teve uma ideia.

– Vamos vendê-las – falou a Wozniak.

À medida que os pedidos foram chegando, Wozniak descobriu como diminuir os custos dos componentes de 80 para 40 dólares, e eles venderam as caixas a 150 dólares para estudantes e a 300 para outras pessoas. Com Wozniak adotando o apelido “Berkeley Blue” e Jobs, “Oaf Tobark”, auferiram um lucro substancial.

Então, em uma noite de verão, os dois se reuniram com um cliente em potencial. Estavam tentando vender o produto quando o cliente sacou uma arma

e a apontou para Jobs. Ao perceber rapidamente que não haveria motivo para discutir, Jobs passou a caixa para ele.

Pouco tempo depois, Jobs decidiu abandonar o negócio. Estava ficando aborrecido, e o risco de levar um tiro ou de ser pego vendendo algo ilegal era grande demais. Porém, Wozniak continuou e acabou vendendo duzentas caixas. Mesmo depois de Jobs ter saído, Wozniak dividiu o lucro em partes iguais com o seu amigo, como haviam feito no início.

A experiência talvez tenha trazido um resultado inesperado e duradouro. Ron Rosenbaum, que havia escrito a reportagem da *Esquire*, disse, mais tarde, que a conexão de Jobs e Wozniak com o famoso transgressor Capitão Crunch – cujo nome verdadeiro era John Draper – pode ter sido o motivo pelo qual, anos depois, os hackers concentraram seus ataques em computadores feitos por outras empresas e não perturbaram o Apple Macintosh.

Com seu tempo no colégio acabando, Jobs começou a se rebelar contra as expectativas tradicionais. Tinha aperfeiçoado um olhar impassível que conseguia desencorajar as pessoas. Começou a experimentar jejuns e dietas rígidas, como só comer frutas e vegetais. Experimentou LSD com sua primeira namorada, Chrisann Brennan. Também conhecido como ácido, o LSD é uma droga ilegal e é considerada altamente perigosa hoje em dia. Quarenta anos atrás, era comum conhecer pessoas que a tinham experimentado para tentar alcançar uma forma mais profunda de consciência.

Aos dezessete anos de idade, Jobs estava magro, tinha cabelo comprido, barba selvagem e uma quantidade significativa de ansiedade.

– Ele andava para lá e para cá e parecia meio louco – disse Brennan. Mas, quando os dois estavam juntos, era calado, tímido e engraçado, um adolescente romântico que amava poesia, Dylan e dedilhar seu violão.

– Ele me contou, no nosso primeiro ou segundo encontro, que um dia seria milionário, e eu acreditei nele – ela disse. – O Steve podia ver o futuro.

No fim do ano letivo, Jobs resolveu passar o verão com Brennan em uma cabana na beira do Vale, para o desgosto do pai dele. Embora o proprietário inicialmente tenha recusado o aluguel, Jobs não aceitava um “não” como resposta, e o proprietário acabou alugando um quarto para eles. Jobs e Brennan passaram a maior parte do verão lá. Seu pai disse que não podia – mas, como em

tantas outras vezes, Jobs o fez assim mesmo, sem nenhuma consequência. Seu pai chegou até a ir socorrê-lo quando o Fiat vermelho pegou fogo.

Precisavam ganhar um dinheiro para consertar o carro e pagar seus gastos. Assim, Jobs, Brennan, Wozniak e outro amigo conseguiram empregos bem pagos como personagens de *Alice no País das Maravilhas* em um shopping local. Brennan era Alice, e os rapazes se revezavam entre o Chapeleiro Louco e o Coelho Branco, vestindo cabeças gigantes que chegavam até seus joelhos. O clima estava abafado, o ar-condicionado do shopping estava quebrado e as fantasias eram pesadas. Os rapazes corriam regularmente para o vestiário para tomar água e trocar de cabeças.

Embora Wozniak tenha achado graça, Jobs não pensou o mesmo:

– As fantasias pesavam uma tonelada. Depois de quatro horas, dava vontade de acabar com umas crianças – disse ele.

A penúria duraria pouco. O verão estava terminando, e Jobs logo iria para a faculdade, como seus pais haviam prometido muitos anos antes. Contudo, muito em breve, o jovem determinado estaria fazendo as coisas do seu próprio jeito mais uma vez.



Reed College.



4

FACULDADE

Clara e Paul Jobs levavam muito a sério a promessa de fazer seu filho entrar na faculdade, por isso economizaram dinheiro ao longo dos anos. Porém, como nunca ganharam muito dinheiro, suas economias foram limitadas. Seu filho não via isso da mesma forma.

Quando chegou a época de se inscrever nas universidades, Jobs não estava interessado nos vários *campi* da Universidade da Califórnia, embora uma universidade pública como Berkeley tivesse sido muito mais em conta. Vários colegas seus foram para Stanford, e ele poderia ter conseguido uma bolsa lá. Mas rejeitou essa ideia também, concluindo que a instituição era sóbria demais para ele e mais adequada para jovens que sabiam o que queriam.

Depois de visitar um amigo na Reed College, uma pequena instituição privada dedicada às artes liberais em Portland, no estado do Oregon, ele achou o seu lugar. A Reed College tinha um corpo discente de aproximadamente 1200 alunos – bem menor que o Colégio Homestead – e tinha a reputação de atrair livres-pensadores e pessoas em busca da verdade. Jobs decidiu entrar lá e foi admitido, mas os custos do ano escolar de 1972-73 eram de 3950 dólares (o equivalente a 21.400 dólares hoje) e eram simplesmente mais do que seus pais podiam pagar.

Seu pai ficou chocado com o custo e tentou fazer seu filho mudar de ideia. A mãe tentou fazer o mesmo, mas, no fim das contas, perderam a batalha, como haviam perdido tantas outras vezes.

– O Steve disse que aquela era a única faculdade que queria fazer e que, se não podia ir para lá, não iria para lugar nenhum – disse Clara Jobs.

Então, novamente, seus pais cederam e juntaram o valor para o primeiro semestre. Naquele outono, prepararam o carro da família e levaram Jobs até a faculdade. Pronto para criar uma nova vida para si, ele não lhes deu o prazer de uma despedida afetuosa.

– Eu meio que disse “bem, obrigado, tchau”. Não queria nem que os prédios vissem meus pais ali – ele disse. – Só queria ser como um órfão vindo do

Kentucky que esteve vagando pelo país, pegando carona em trens por vários anos.

Mais tarde, disse ter se arrependido profundamente de seu comportamento naquele dia.

– É uma das coisas na minha vida de que mais tenho vergonha – contou a um biógrafo. – Eu os magoei e não deveria ter feito isso. Haviam lutado tanto para se certificar de que eu iria cursar a faculdade.

Quase que imediatamente, Jobs começou a criar a mais incomum das experiências universitárias – mas que não envolviam necessariamente aulas. A Reed tinha padrões acadêmicos exigentes e requeria que os calouros cumprissem uma séria lista de leituras no primeiro semestre. Ele esperava um modelo mais frouxo. Quando seu amigo Wozniak foi visitá-lo, ele reclamou ressentido:

– Estão me obrigando a cursar várias disciplinas.

O próprio Wozniak também não era um aluno universitário excepcional, mas, pelo menos, entendia as regras do jogo:

– É – falou Wozniak. – É o que fazem na universidade.

Jobs não queria saber. Matriculou-se em uma aula de dança, mais para conhecer garotas. Chamou atenção no campus por ir a quase toda parte descalço, usando sandálias apenas quando nevava. Ele e um novo amigo, Daniel Kottke, mantinham sua própria lista de leituras sobre zen-budismo, espiritualidade, iluminação e atividades de conscientização. Praticaram meditação e leram *Dieta para um Pequeno Planeta*. Ambos se tornaram vegetarianos comprometidos.

Jobs também ficou fascinado com um líder do campus chamado Robert Friedland e que havia cumprido pena de dois anos de prisão por posse de LSD. Friedland era um comerciante, tinha carisma e também fornecia LSD para os sucessivos esforços de Jobs, paralelamente às suas dietas e extensas leituras, de encontrar maior iluminação pessoal. Muitos anos depois, Jobs contou a um repórter que tomar a droga psicodélica foi uma das duas ou três coisas mais importantes que já havia feito na vida, transformando-o de tal forma que mesmo os que o conheciam não conseguiam entender.

A relação com Friedland também transformou Jobs. Kottke lembra que, quando Jobs chegou ao campus, ele era extremamente tímido e calado.

Friedland, por outro lado, falava rápido, era verborrágico e sempre era o centro das atenções. Inspirado pelo charme e pelo seu talento para vendas, Jobs começou a se abrir e tomar as rédeas das situações.

– Depois de passar um tempo com Robert, a influência fez efeito inverso – disse Kottke.

De sua parte, Friedland ficou impressionado com a intensidade de Jobs e seu costume de ficar encarando as pessoas e fazer-lhes muitas perguntas, penetrando a fundo no assunto com seus olhos. Descreveu Jobs como “uma das aberrações do campus”.

Jobs também se interessava pelos visitantes em Reed, incluindo Richard Alpert – autor de um dos livros preferidos de Jobs, *Be Here Now*^{*}, que depois mudou o nome para Ram Dass – e Timothy Leary, ex-professor de Harvard e defensor das drogas psicodélicas, mais famoso por um mantra da época: “Ligue-se, sintonize, caia fora”.

– Havia um fluxo constante de questionamento intelectual sobre a verdade da vida – disse Jobs.

Com a Guerra do Vietnã perdendo a força, o alistamento compulsório de homens de vinte anos terminaria em dezembro de 1972, permitindo a geração da época voltar seu foco para a introspecção, longe das longas disputas em prol dos direitos civis e das manifestações antiguerra que haviam consumido seus irmãos e irmãs mais velhos.

Contudo, com as escolhas que Jobs estava fazendo, seus pais não estavam muito contentes. Suas notas não eram boas, e não estavam pagando todo aquele dinheiro para seu filho aproveitar um estilo de vida hippie.

Ao ponderar sobre a situação, Jobs decidiu abandonar Reed no final do seu primeiro semestre.

Foi um outro ponto em uma série de conexões na sua vida. Um que se ligava ao seu nascimento e que poderia ligá-lo ao seu futuro. Os pais haviam cumprido a promessa, muito embora os custos de Reed estivessem esgotando suas finanças. Porém, já que Jobs não tinha a menor ideia do que queria fazer, começou a questionar se o preço valia a pena.

Embora largar o curso fosse, a princípio, assustador, Jobs contou aos formandos de Stanford que, em retrospecto, “foi uma das melhores decisões que

já tomei”. Liberado de todas as disciplinas obrigatórias, agora estava livre para ir atrás de qualquer coisa que chamasse sua atenção.

Como não estava pagando para ficar no dormitório da faculdade, dormia no chão dos quartos dos amigos ou procurava quartos vazios que outros alunos desiludidos costumavam ocupar. Impressionou o pró-reitor de graduação com sua “mente muito inquisitiva”, que tacitamente permitiu que ficasse por ali e assistisse às aulas.

Jobs juntava garrafas de refrigerante para trocar por dinheiro, o que ajudava a comprar comida. Contou aos formandos de Stanford que “andava mais de dez quilômetros pela cidade todo domingo para comer uma boa refeição no templo Hare Krishna”. Na verdade, ele e Friedland frequentemente andavam juntos, às vezes acompanhados por Kottke e sua namorada. Lá, dançavam e cantavam, aproveitando os jantares grátis que serviam vegetais com curry.

Jobs também começou a adotar dietas ainda mais bizarras. Por algumas semanas, não comia nada além de cereais integrais com leite no refeitório da faculdade. Depois, ficou obcecado com os escritos de um prussiano do século XIX que proclamavam que alguns alimentos criavam muco e outros resíduos prejudiciais às funções fisiológicas. Com seu “jeito tipicamente malucão”, Jobs repreendia amigos por comerem bagels (pães em forma de rosca), tirou os cereais de seu cardápio pessoal e começou a consumir apenas frutas e vegetais. Fazia experiências com jejuns que duravam de alguns dias a algumas semanas, e então os quebrava com água e vegetais folhosos. A certa altura, estava comendo tantas cenouras, conforme contaram seus amigos, que sua pele ficou “da cor do amanhecer”.

Ele passava os fins de semana numa fazenda de propriedade da família de Friedland, que havia se transformado em algo semelhante a uma comunidade. Jobs era encarregado de cuidar dos pomares de maçãs, usadas pela fazenda para fazer e vender suco orgânico que, manipulado da forma correta, poderia se transformar em sidra. Outros preparavam banquetes vegetarianos. Uma amiga lembra que Jobs devorava as maçãs, mas depois se obrigava a vomitá-las:

– Por anos, achei que ele era bulímico – disse ela.

Quando o ano letivo terminou e os dormitórios da faculdade foram fechados, Jobs alugou um quarto sem aquecimento perto do campus por 25 dólares

mensais. A certa altura, tomou empréstimo de um fundo educacional e conseguiu um emprego na manutenção de equipamentos usados nas experiências com animais do departamento de Psicologia. Quando Woz foi visitá-lo, venderam algumas caixas azuis (os usuários eram pegos e punidos, mas Jobs não foi). Chrisann Brennan também o visitava de vez em quando.

Seu quarto podia ser frio, e o dinheiro, escasso, mas, sobre sua época desenfreada na faculdade, Jobs disse aos formandos de Stanford:

– Eu amei.

Estava livre para explorar qualquer coisa que o intrigasse – e, para a sua surpresa, algumas delas iriam valer a pena muitos anos depois.

Entre outras coisas, fez um curso de caligrafia. Letras elegantes e pomposas estavam por toda parte na faculdade, em cartazes, folhetos e até em etiquetas de gavetas. Jobs estava fascinado com isso e queria aprender mais. O curso lhe ensinou sobre os vários tipos de fontes, com e sem serifa, e como era o espaçamento das letras. Na época, parecia fútil, mas era divertido.

Para Kottke, Jobs era um jovem determinado, embora sua missão estivesse longe de ser clara. Talvez refletisse uma insegurança muito entranhada, talvez tivesse origem na sua adoção. Seja lá o que for, Jobs “precisa provar o seu valor ao mundo. Ele estava esperando pela jornada certa”, disse.

No início de 1974, mais ou menos um ano e meio depois de chegar a Reed, a jornada ainda não tinha aparecido, e Jobs estava pronto para seguir em frente. Queria viajar para a Índia, mas não tinha dinheiro nenhum. Então, voltou para casa para um futuro sombrio e incerto.

Uma lista de leitura universitária

Nos anos 1970, a pequena Reed College, em Portland, Oregon, atraía uma mistura de espíritos livres, artistas, cineastas, poetas e pensadores não convencionais, como o poeta Allen Ginsberg e o escritor Ken Kesey.

*Entretanto, apesar da abordagem liberal, os professores esperavam que os alunos lessem e pensassem de modo profundo, com uma lista de leituras para o primeiro semestre que incluía livros como *Ilíada* e *História da Guerra do Peloponeso*.*

Porém, Jobs estava mais interessado em procurar um tipo diferente de entendimento pelo zen-budismo, pelo misticismo oriental e pela dieta. Estes são alguns dos livros que compunham sua lista pessoal de leitura durante seu breve período em Reed:

Be Here Now, de Richard Alpert (hoje chamado Ram Dass)

Autobiografia de um Iogue, de Paramahansa Yogananda

Consciência Cósmica, de Richard Maurice Bucke

Além do Materialismo Espiritual, Chögyam Trungpa

Dieta para um Pequeno Planeta, de Frances Moore Lappé

Meditação na Ação, de Chögyam Trungpa

The Mucusless Diet Healing System (sistema de cura da dieta sem muco, em tradução livre), de Arnold Ehret

Rational Fasting (jejum racional, em tradução livre), de Arnold Ehret

Mente Zen, Mente de Principiante, de Shunryu Suzuki



Um screenshot do Pong, apresentado pela Atari em 1972, o primeiro jogo verdadeiro de fliperama a ser lançado.



5

À PROCURA

De volta à casa dos pais, Jobs estava folheando o jornal quando viu um anúncio de emprego muito intrigante: “Divirta-se e ganhe dinheiro”. A Atari, uma das primeiras fabricantes de videogames, estava procurando técnicos.

A principal qualificação de Jobs era que ele tinha passado muito tempo jogando Pong. Esse jogo simples, no qual os jogadores moviam linhas horizontais – que representavam raquetes – para jogar uma bola eletrônica de um lado para o outro (um pingue-pongue eletrônico muito rudimentar), foi o primeiro produto da Atari e o primeiro jogo verdadeiro de fliperama. Lançado em 1972, foi um grande sucesso, e isso consolidou a empresa como uma líder criativa em videogames jogados em bares, casas de boliche e de sinuca. A Atari também começou a fabricar videogames para serem jogados na TV.

Determinado a ganhar dinheiro para viajar e sem se abalar com sua falta de experiência, Jobs apareceu na recepção da empresa com seu cabelo comprido e roupas surradas e anunciou que não iria embora até que fosse contratado. O engenheiro-chefe, Al Alcorn, conversou com ele e viu que “havia um brilho, uma energia interior” e se convenceu a dar um emprego ao jovem de dezenove anos que abandonara a faculdade.

Muitos dos funcionários da Atari tinham cabelo comprido, haviam desistido da faculdade ou gostavam de trilhas off-road, mas, mesmo no meio desse público, Jobs era um pouco estranho demais. Ele aborrecia seus colegas de trabalho com opiniões fortes e críticas sem rodeios sobre seu trabalho. Pior, acabou acreditando que sua dieta de iogurte e frutas significava que não precisava mais tomar banho regularmente, o que o tornou desagradável. Resumindo, ele fedia.

Alcorn transferiu Jobs para o turno da noite, no qual podia realizar seu trabalho melhorando e aperfeiçoando jogos sem contrariar seus colegas.

Apenas alguns meses depois, Jobs disse aos chefes na Atari que planejava se demitir para viajar à Índia em uma missão espiritual. Apesar dos esforços de Jobs, a empresa não estava interessada em pagar pela viagem, mas Alcorn

generosamente ofereceu o pagamento de parte dela. A Atari estava enfrentando um problema técnico na Alemanha que o distribuidor local não conseguia reparar. A empresa enviaria Jobs para resolver tal problema, e depois ele poderia viajar para a Índia a partir dali.

– Diga ao guru que mandei lembranças – acrescentou Alcorn.

Na Alemanha, Jobs resolveu o problema, mas não sem o escritório alemão reclamar de sua personalidade difícil e de seu cheiro estranho. Por outro lado, Jobs não estava muito empolgado com a carne e as batatas que lhe ofereciam como alimento.

Depois de uma parada em Zurique, na Suíça, tomou um voo para Nova Déli, onde quase imediatamente foi acometido por uma disenteria, com febre alta e perda de peso. Quando melhorou, rumou para o norte e se deparou com um festival religioso.

– Podia sentir o cheiro de comida boa. Por muito tempo, não tive a sorte de sentir o cheiro de comida boa, então passei lá para prestar minhas homenagens e almoçar – lembrou.

Aparentemente, ele se destacava na multidão. Enquanto comia, o homem sagrado do festival o viu e sentou-se ao seu lado, rindo. Sem poder se comunicar direito, o homem sagrado pegou Jobs pelos braços e o conduziu por uma trilha na montanha até uma área que tinha um poço e um pequeno lago. Lá, o homem sagrado mergulhou a cabeça de Jobs na água, pegou uma lâmina e raspou sua cabeça, dizendo que era pela saúde do jovem.

Quando Kottke chegou para viajar com ele, Jobs estava magro, praticamente careca e vestia um traje leve de algodão. A dupla viajou em ônibus velhos, negociou em mercados e caminhou ao longo de rios secos. Embora estivesse à procura de uma consciência espiritual mais profunda, Jobs ficou impressionado com a justaposição de pobreza extrema e religiosidade. Os dois procuraram um guru do qual Friedland tinha falado após uma viagem um ano antes, mas ele havia morrido, e todos haviam se dispersado, deixando pouco mais que alguns artefatos religiosos de plástico.

Continuaram sua jornada, contraindo sarna em uma cidade conhecida pelo seu spa. Após combater piolhos e pulgas, Kottke também cortou todo o seu cabelo. No fim das contas, Jobs concluiu:

– Não íamos encontrar um lugar onde pudéssemos ficar por um mês para encontrar a iluminação.

Vindo de um emprego na área de tecnologia, começou a pensar que “talvez Thomas Edison tenha feito muito mais para melhorar o mundo” do que qualquer teórico ou guru religioso. Depois de vários meses, ele e Kottke voltaram para o Norte da Califórnia, transformados pela intensa experiência.

Anos depois, Jobs disse que sua experiência na Índia lhe ensinou “o poder da intuição e da sabedoria empírica” para confiar na sua experiência e no bom senso, em oposição ao entendimento ocidental e ao pensamento racional – uma diferença de abordagem que influenciou a sua obra. Mesmo assim, enquanto Jobs saía da adolescência e entrava na terceira década de sua vida, ele ainda estava procurando por algo maior.

Pelo ano seguinte, alternou entre sua vida meio tradicional no Vale do Silício – trabalhando na Atari, cursando informalmente uma disciplina de Física em Stanford e estudando no centro zen local – com seu estilo de vida peculiar do Oregon. Com seus amigos da faculdade, ficava e trabalhava periodicamente na fazenda dos Friedland, agora transformada na comunidade All One Farm. Começou a buscar informações sobre seus pais biológicos e descobriu que eram estudantes de pós-graduação que não tinham se casado. Também pagou mil dólares por um curso de três meses no Oregon Feeling Center que era orientado para resolver problemas profundos de infância por meio da terapia do grito primal. No fim das contas, decidiu que também não era a resposta que estava procurando.

No verão de 1975, ele estava de volta à Atari, trabalhando à noite como consultor, quando um dos fundadores da empresa, Nolan Bushnell, deu-lhe uma tarefa especial. Bushnell, um empresário de 33 anos que gostava de Jobs, pediu-lhe para projetar um jogo chamado Breakout, no qual os jogadores destruíssem um muro de tijolos com uma bola. Como naquele tempo os jogos eram programados dentro de chips, e não escritos como softwares separados como são hoje, Bushnell queria o mínimo de chips possível no projeto – e rápido. Na verdade, muito rápido: queria que estivesse pronto em quatro dias.

Jobs também passava o tempo com seu velho amigo de colégio Steve Wozniak que havia desistido da faculdade novamente para ganhar dinheiro e agora estava

trabalhando num emprego dos sonhos para a HP no ramo das calculadoras. Wozniak não estava interessado em drogas psicoativas, mas era perdidamente viciado num jogo de fliperama da Atari chamado Gran Trak 10, e Jobs deixava o amigo entrar regularmente em seu escritório à noite, onde Woz podia jogar à vontade o primeiro vídeo game que tinha um volante. Havia outro benefício: ele podia ajudar Jobs se tivesse algum problema para resolver.

Sabendo que design não era o seu forte, Jobs recrutou Wozniak para pensar nos chips e no design, prometendo dividir os setecentos dólares que pagariam a ele pelo projeto. Trabalhando noite adentro depois de ter saído do emprego da HP, Wozniak desenhou um projeto usando um número mínimo de chips, e Jobs os incorporou a uma placa protótipo. Bushnell, que mais tarde fundaria a rede de pizzarias Chuck E. Cheese, ficou tão satisfeito com o design que pagou um bônus a Jobs, estimado em cinco mil dólares. Também ofereceu um emprego a Wozniak.

Jobs pagou Woz – mas apenas os 350 dólares que havia prometido no início – e foi para o Oregon. Ambos pagaram um preço pelo trabalho intenso: foram acometidos por mononucleose.

Quando o montante do bônus que Bushnell havia pago a Jobs foi divulgado em um livro sobre a história da Atari dez anos depois, muito tempo depois de a dupla ter fundado a Apple, Wozniak ficou muito magoado. Sentiu que seu grande amigo não tinha sido honesto e o tinha traído.

Quando Jobs ouviu falar do livro, ligou para o velho amigo e disse que não se lembrava de ter recebido um bônus; e, como certamente teria se lembrado, “provavelmente não recebeu”.

Muitos anos depois, quando o biógrafo de Jobs, Walter Isaacson, perguntou a Jobs sobre o pagamento, “ele ficou anormalmente calado e hesitante. ‘Não sei de onde vem essa alegação’, ele disse. ‘Eu dei a ele a metade de todo o dinheiro que recebi’”.

Ainda assim, tanto Bushnell quanto Alcorn lembram que o bônus fora pago – e Woz está certo de ter recebido somente 350 dólares. Era um lado desagradável de Steve Jobs, o cara encantador que às vezes só pensava em si mesmo.

De certa forma, foi uma sorte Wozniak não saber da história quando ela aconteceu. Ele estava frequentando reuniões de um novo clube de computadores

e estava tão intrigado que logo tentaria projetar seu próprio computador. Ele só queria compartilhar suas ideias com o grande amigo e novo colaborador Steve Jobs.

O que veio em seguida mudaria a vida de ambos – e também mudaria o mundo.



Steve Wozniak (esquerda) e Steve Jobs trabalhando no Apple I em 1976.



6

APPLE

Seria pouco dizer que Steve Wozniak estava impressionado com a ideia de um computador dentro de uma caixa pequena. Ele ficou, no mínimo, incrivelmente inspirado com a ideia e não podia esperar para colocá-la em prática.

Em janeiro de 1975, a revista *Popular Electronics* publicou uma reportagem de capa do primeiro “micro” computador verdadeiro, o Altair, feito por uma empresa em Albuquerque, Novo México. Na verdade, era um kit que levava horas para ser montado e não funcionava muito bem depois de pronto. Não vinha com nenhum outro acessório – não havia tela, teclado, nem uma maneira de falar com ele. Para usá-lo, a pessoa tinha de fazer um programa e, mesmo assim, tudo o que o Altair conseguia era piscar as luzes na parte frontal da caixa. De certa forma, era surpreendente a semelhança com o Computador do Refrigerante que Wozniak tinha mostrado para Steve Jobs quase cinco anos antes.

Porém, havia uma enorme diferença por dentro. Enquanto Wozniak estava se concentrando em calculadoras na HP, administrando um serviço de disquetes de sua casa e saindo com sua primeira namorada, a força e as capacidades dos semicondutores tinham explodido. A começar pelo final dos anos 1950, os engenheiros haviam descoberto como combinar muitos transístores em um pedacinho de silício, bem como as conexões entre eles. Esses novos circuitos integrados – ou microchips – tinham capacidades maiores de memória ou podiam realizar outras tarefas, substituindo áreas inteiras de um computador. Entretanto, os circuitos estavam embutidos nos chips, o que significava que estes só podiam fazer o que tinham sido programados para fazer – como a versão de Breakout de Jobs e Wozniak.

No início dos anos 1970, contudo, uma jovem empresa do Vale do Silício chamada Intel Corporation desenvolveu um chip único que podia ser programado para realizar todo tipo de novas e diferentes funções. Chamado de microprocessador, tinha o tamanho da ponta de um dedo, combinava várias funções em uma e podia constituir a unidade central de processamento (ou CPU)

inteira de um computador – o cérebro dentro da caixa –, além de ser controlado por software, programas especiais escritos especificamente para ensiná-lo a completar muitos tipos de tarefas. À medida que a Intel aperfeiçoava seu microprocessador, permitindo que funcionasse mais rápido e lidasse com mais informações de uma vez, a ideia de um microcomputador, um verdadeiro computador “pessoal”, se tornava realidade.

Wozniak teve uma primeira amostra desses enormes desenvolvimentos quando participou da primeira reunião do Homebrew Computer Club em uma garagem de Menlo Park, na Califórnia, em março. Era uma noite fria e garoava, mas muitas das trinta pessoas que compareceram estavam empolgadas com o Altair e com as possibilidades de um computador pequeno. Alguns fizeram circular uma folha de dados de um microprocessador concorrente.

Wozniak levou a folha para casa e estudou os detalhes desse novo tipo de chip. Subitamente, teve uma revelação:

– Foi como se a minha vida inteira estivesse me levando até esse ponto – disse mais tarde. Todas as vezes em que havia feito esboços de minicomputadores redesenhados, desenvolvido o rudimentar Computador do Refrigerante e trabalhado com videogames, tudo isso o havia levado a essa exata oportunidade. – Naquela noite, na noite daquela primeira reunião, toda a visão de uma espécie de computador pessoal simplesmente apareceu na minha cabeça, de uma vez só. Simples assim.

Imediatamente, ele começou a esboçar um projeto. A conceitualização desse novo computador acabou sendo mais fácil do que sua construção. O fabuloso chip da Intel custava aproximadamente quatrocentos dólares, “quase o valor do meu aluguel”, disse ele. Além disso, iria precisar de mais chips de memória, uma linguagem para se comunicar com os chips e outros componentes. Levaria tempo e dinheiro para juntar tudo.

Logo no início, Wozniak descobriu que os funcionários da HP poderiam obter um desconto em um microprocessador da Motorola com o mesmo potencial que o da Intel. Depois, descobriu uma alternativa ainda mais barata, uma imitação de vinte dólares de uma empresa desconhecida que se encaixaria no seu projeto exatamente como o havia concebido. Ele tomou essa decisão com base na economia, não na engenharia, decisão essa que acabaria se mostrando

significativa (e potencialmente tola). Quase todos os outros computadores seriam projetados com base no chip da Intel; já eram tão diferentes uns dos outros que cada peça de software, para conseguir se comunicar com eles, teria que ser diferente também.

O amigo de Wozniak, Steve Jobs, compareceu a alguns dos encontros do Homebrew, carregando a televisão de Woz para que ele pudesse demonstrar seus últimos desenvolvimentos na tela. Mas Jobs achava tediosa a conversa de nerd nas reuniões quinzenais. O clube era tão nerd que Wozniak uma vez brincou que “poderia se chamar ‘Chips and Dips’”. Ainda assim, toda vez que os dois se falavam ao telefone ou se encontravam, conversavam sobre o computador e sobre o progresso de Wozniak.

No final de junho, Wozniak havia realizado um grande avanço: juntara chips, uma fonte de alimentação, um monitor e um teclado. A primeira vez que digitou no teclado, letras saíram no monitor, como haveria de ser. Foi um momento “eureka!”.

Se dependesse apenas de Wozniak, ele teria contado todos os seus projetos e detalhes aos membros do clube, cujo lema era “ajudar os outros”. Mas Jobs, admirando o trabalho inteligente de seu amigo e vendo uma oportunidade maior, o estimulou a parar de compartilhar tanto com o clube, que havia sido ampliado para centenas de membros.

Naquele ano, mais tarde, Jobs fez uma proposta. Muitos dos aficcionados que compareciam ao clube tinham ideias, mas não tempo suficiente para concretizá-las. Então, sugeriu que ele e Wozniak vendessem placas de circuito impresso, para que pudessem conectar seus próprios chips, um processo que seria muito mais simples do que projetar eles mesmos as placas.

Wozniak não acreditava que havia muito interesse – ou que os dois pudessem ganhar de volta os mil dólares que isso custaria. Mas Jobs, que ainda não tinha pensado no que realmente queria fazer da vida, foi persistente, dizendo:

– Bem, mesmo que a gente perca dinheiro, vamos ter uma empresa.

Wozniak cedeu, e os dois começaram a juntar o investimento inicial. Wozniak vendeu sua calculadora HP por quinhentos dólares – mas o comprador acabou pagando apenas a metade. Jobs vendeu sua Kombi vermelha e branca, mas teve que gastar parte do lucro consertando o veículo, que quebrou logo após a venda.

Juntos, conseguiram arrecadar quase 1300 dólares, o equivalente a 5 mil dólares hoje.

Depois, precisavam de um nome para a parceria. Ao voltarem do aeroporto, depois que Wozniak fora buscar Jobs, que voltava de outra viagem à All One, Jobs fez uma sugestão: Apple Computer. Afinal de contas, ele havia retornado recentemente do pomar de maçãs e estava em uma daquelas fases em que só comia frutas, incluindo muitas maçãs. Outra vantagem era que o nome os colocaria no topo de qualquer lista alfabética – e antes da Atari na lista telefônica. Tentaram inventar algo melhor, como Matrix Electronics ou Executek, mas Apple parecia ser adequado.

Porém, ambos estavam preocupados em enfrentar problemas com os Beatles, o famoso quarteto conhecido pelo seu selo de gravação Apple (que acabaria se revelando um verdadeiro problema). E Jobs se inquietava com o fato de Apple talvez ser um nome bonitinho demais para uma empresa que queria ser levada a sério. Mas, sem poder criar nada melhor, seguiram adiante com ele.

Jobs convenceu Ron Wayne, um ex-chefe seu do turno da noite na Atari, a criar um logotipo e fazer o traçado da placa de circuito. Wayne produziu uma detalhada gravura de Newton embaixo de uma árvore, com uma maçã brilhante acima da cabeça.

Enquanto prosseguiam, Wozniak começou a se preocupar com as consequências. E se precisasse usar algumas de suas ideias para a Apple no seu trabalho na HP? E se quisesse compartilhar suas ideias de outra maneira? Para tirar o peso da consciência, Wozniak também contou aos chefes na HP que tinha criado um projeto para um computador pequeno e barato.

Uma reunião foi marcada com alguns dos gerentes da HP, e Wozniak apresentou seu computador. Os superiores estavam interessados, mas não conseguiam vê-lo como um produto para a HP. Disseram a Wozniak que a empresa não estava interessada.

Wozniak ficou decepcionado, mas agora podia trabalhar no computador sozinho. Ele e Jobs concordaram em dividir suas cotas equitativamente. Porém, sentindo que também precisavam de alguém para desempatar impasses, fizeram de Wayne um sócio, dando-lhe 10%, enquanto cada um tinha 45%.

Wayne preparou um acordo e, em 1º de abril de 1976, os três o assinaram,

criando oficialmente a Apple Computer.

O arranjo duraria pouco. Wayne já tinha quarenta e poucos anos e era muito mais conservador do que seus sócios de vinte e poucos anos. Já tinha sofrido grandes perdas quando tentou criar uma empresa de máquinas caça-níqueis e fracassou. Agora, se a Apple enfrentasse problemas, ele estaria com a corda no pescoço novamente. Ao refletir sobre isso, ficou receoso.

– Eu já sabia o que me deixava indigesto – disse. – Se a Apple tivesse fracassado, eu ficaria com feridas por cima de feridas. Steve Jobs era um furacão intenso, e eu tinha perdido a energia necessária para pegar carona nos furacões.

Pouco depois de ter assinado, ele saiu da sociedade, recebendo oitocentos dólares pela cota. Mais tarde, só para se certificar de que tudo estava certo, a Apple lhe pagaria mais 1,7 mil dólares. Era o bastante para ele (entretanto, se tivesse continuado na sociedade com a sua cota até hoje, teria se tornado um bilionário).

Jobs e Wozniak logo estariam ocupados demais para pensar no desfalque. Ao tentar aumentar as vendas para as cem placas de circuito que havia encomendado, Jobs acabou se deparando com uma nova loja de informática chamada Byte Shop e começou a tentar negociar com Paul Terrell, proprietário da loja e um frequentador do Homebrew Computer Club. Terrell estava construindo uma cadeia para rivalizar com a RadioShack e rapidamente esclareceu as coisas com o agressivo jovem vendedor: nem ele nem seus clientes queriam placas de circuito. Uma loja de informática precisava de computadores e, se a pequena Apple quisesse fornecer computadores completos, ele compraria cinquenta deles por quinhentos dólares cada – em dinheiro.

Jobs ficou impressionado. Estivera tentando vender placas de circuito de cinquenta dólares cada, e agora tinha um pedido de 25 mil dólares nas mãos. Os cifrões brilharam nos seus olhos. Imediatamente, ligou para Wozniak:

– Está sentado? – perguntou.

Wozniak ficou espantado – estupefato, na verdade. O pedido era praticamente seu salário de um ano inteiro, muito mais do que jamais imaginara.

Porém, a pequena empresa não tinha peças, nem dinheiro para comprá-las, nem lugar para montar os computadores. Como poderia entregar o pedido?

Apple vs. Apple

Steve Jobs e Steve Wozniak estavam certos ao achar que o nome de sua nova empresa, Apple, causaria problemas com a empresa dos Beatles, a Apple Corps.

A dupla era inexperiente e ingênua demais para contratar um advogado que investigasse formalmente a questão. Porém, na verdade, sua decisão iniciou uma longa batalha entre as duas maiores Apples do mundo.

Quando a Apple Computer começou a chamar atenção, a Apple Corps a processou. Em um acordo de 1981, a Apple Computer aceitou ficar no ramo dos computadores, deixando a música para a Apple Corps. Mas o acordo não comprou o amor de ninguém.

No final dos anos 1980, o ex-Beatle George Harrison viu que o computador Macintosh podia ser usado para compor música e podia incluir um dispositivo que permitiria aos músicos programar instrumentos. Incapaz de deixar estar, a Apple Corps processou novamente.

Depois de um julgamento que durou meses, os dois lados chegaram a um novo acordo, com a Apple Computer pagando um valor avaliado em 26,5 milhões de dólares para resolver a questão.

A criação da iTunes Store, em 2003, reabriu a antiga ferida e levou a outro processo. Mostrando que podiam dar um jeito, ambos chegaram a um acordo final em 2007, dando à Apple o controle de todas as marcas registradas, algumas das quais teriam licença concedida à Apple Corps dos Beatles.

Mesmo assim, as músicas dos Beatles não foram disponibilizados no iTunes até 2010.

Foi, como tantas outras histórias através dos anos, uma longa e tortuosa estrada.



A casa de infância de Steve Jobs em Los Altos, Califórnia, e a garagem onde a Apple Computer foi lançada.



7

GARAGEM

Para montar uma empresa, mesmo uma pequena, é preciso dinheiro. Então, Jobs saiu primeiro à procura, ou pelo menos alguém que aceitasse lhe vender componentes a serem pagos mais tarde.

Ele tentou pedir empréstimo em um banco, tentou uma linha de crédito na antiga loja de componentes eletrônicos, perguntou aos ex-chefes na Atari se podia comprar componentes deles: todos disseram não.

Finalmente, Wozniak conseguiu um pequeno empréstimo de alguns amigos, e Jobs convenceu uma distribuidora de chips a lhes vender componentes a crédito. A Apple teria trinta dias para pagar, ou seriam cobrados juros. Era uma típica transação comercial, mas Jobs não sabia disso.

O problema seguinte foi achar um lugar para montar o novo computador. Wozniak, então com 25 anos e recém-casado, estava trabalhando no seu minúsculo apartamento, e sua mulher, Alice, estava ficando frustrada, já que seu marido estava sempre trabalhando, ou na HP ou no novo computador, e a mesa de jantar vivia coberta de coisas que não podiam ser mexidas.

Jobs, agora com 21 anos, estava morando com os pais novamente. Pegou o antigo quarto da irmã Patty e organizou ali os componentes em um conjunto de gavetas. Também recrutou Patty, que estava casada e esperando seu primeiro filho, para conectar todos os componentes nas novas placas de circuito impresso, pagando a ela um dólar por placa. Entre os trabalhos no próprio quarto e no antigo quarto dela, as primeiras máquinas foram montadas.

Contudo, quando Jobs orgulhosamente entregou a primeira dúzia de computadores para a Byte Shop, Terrell não ficou impressionado. Não havia teclado, nem fonte de alimentação, nem tela – sequer tinham uma caixa por fora, nem uma linguagem de programação para fazê-los funcionar. Mas Terrell, mantendo sua palavra, pagou Jobs e completou ele mesmo as partes que faltavam.

Com o primeiríssimo lucro, Jobs alugou uma caixa postal e montou a parte de

atendimento ao cliente, voltados para fazer a Apple parecer uma empresa de verdade. Quando os cinquenta computadores rudimentares foram montados e vendidos a Terrell, a Apple tinha lucro suficiente – a receita que sobra depois de pagar os custos – para comprar componentes para mais cinquenta computadores. Sentindo que estava numa maré boa, Jobs tinha certeza de que podia vender mais computadores a amigos e outras lojas.

Para ajudar, Jobs recrutou seu velho amigo do colégio, Bill Fernandez, que estava trabalhando na HP. Um amigo da faculdade foi contratado para fazer a contabilidade. Quando Daniel Kottke entrou na empresa no verão, tomou conta do sofá da família.

Como a casa estava ficando cada vez mais cheia, o pai de Jobs, Paul, decidiu que o negócio precisava se mudar. Então, reinstalou a próspera empresa em sua amada garagem. Ele fez uma divisória, acrescentou iluminação e uma linha telefônica. Mudou suas peças de carro para fora da garagem, retirou suas próprias ferramentas e entregou o espaço para o filho.

Até a mãe de Jobs, Clara, fora tragada para o negócio, atendendo o telefone, recebendo representantes comerciais e clientes potenciais e aguentando as dietas malucas de frutas e cenouras do filho e o lixo gerado pelo consumo de junk food de Wozniak. A certa altura, conforme escreveu o jornalista Michael Moritz, Clara e Paul contaram brincando aos amigos que “estavam pagando a hipoteca da casa em troca de privilégios para usar a cozinha, o banheiro e o quarto”.

Com suas vendas iniciais, a Apple chegou até a conseguir menção na imprensa. Em julho de 1976, a revista *Interface* relatou que Jobs, tendo sido “consultor independente na Atari”, era o diretor de marketing, e Wozniak, “o talento criativo e inovador”, era diretor de engenharia. O “cerne” da empresa, dizia com certo exagero, era “um grupo disciplinado e financeiramente sólido que estava abrindo novos caminhos em hardware e software de informática, bem como serviços à sua clientela”. A baderna que vinha da garagem de Jobs estava parecendo uma empresa de verdade.

Apesar das vendas do novo computador, Jobs enfrentava um dilema. Ainda buscava um significado mais profundo na vida e estava pensando seriamente em fazer as malas e ir para um monastério zen no Japão.

Ele continuava visitando a antiga namorada Chrisann Brennan no Zen Center e

tinha se tornado um frequentador do local. Compartilhou suas preocupações com Kobun Chino, um conselheiro espiritual com quem Jobs manteria laços próximos, e Chino ouviu. Por fim, disse a Jobs que permanecesse com seu negócio, pois teria um propósito tão grande quanto o monastério. E, depois de certa hesitação, Jobs concordou.

Enquanto Jobs ponderava sobre seu futuro e supervisionava a fabricação, as vendas e o marketing do primeiro computador, Wozniak já tinha começado a trabalhar em outro computador, adaptado com suas coisas preferidas. Descobriu um jeito de fazer o computador gerar cores para que pudesse mostrá-lo em uma TV. Como ele queria jogar o jogo Breakout da Atari em seu novo brinquedo, acrescentou som, gráficos e a capacidade de adicionar um dispositivo que caberia na mão para poder mover as paletas na tela. Como muitos dos chips que suportavam o microprocessador estavam ficando mais rápidos e mais capazes, ele podia deixar o computador mais rápido e mais preciso também. E como Wozniak adorava inventar designs que eram modernos e eficientes, ele foi capaz de reduzir o número de chips pela metade, em comparação à primeira versão.

Chegou até a incorporar a linguagem BASIC ao sistema, para que o comprador pudesse levá-lo para casa, ligá-lo a um aparelho de TV ou a um monitor, e pudesse escrever programas para ele imediatamente.

Terminado o projeto, ele e Jobs se desentenderam devido a um detalhe: Woz queria oito slots a mais para que os compradores pudessem usar para adicionar equipamento ou uma placa de circuito extra. Jobs queria limitar a dois slots, prevendo que as pessoas apenas iriam querer uma impressora ou talvez um modem, um dispositivo que permitiria ao computador comunicar-se por meio de uma linha telefônica – queria manter tudo simples.

A discussão se arrastou, mas Wozniak, sabendo como os compradores potenciais iriam querer mexer e melhorar seus produtos, fincou o pé e acabou convencendo Jobs.

O Apple I era para aficcionados e nerds, mas esse computador novo seria destinado às pessoas que queriam uma máquina que fizesse alguma coisa.

Para ver que outras inovações estavam sendo criadas no celeiro de pequenos computadores, Jobs e Wozniak foram a Atlantic City no final de agosto de 1976 para participar de uma feira de computadores. Mantiveram seu computador mais

novo escondido no quarto do hotel e tentaram vender alguns Apple I. Enquanto Wozniak trabalhava no novo computador no quarto do hotel, Jobs estudava a concorrência – empresas com nomes insignificantes como IMSAI, Cromemco e Processor Technology. Ele tinha ouvido falar que a RadioShack, assim como a Commodore, uma fabricante de calculadoras, estava pensando em fabricar seu próprio computador. Voltou com duas conclusões: a Apple tinha uma máquina melhor do que todas, mas precisava de uma aparência muito melhor.

Para fazer o que Jobs e Wozniak começaram a chamar de Apple II, eles precisavam de um montante substancial de dinheiro: mais de cem mil dólares. Por meio do seu ex-chefe Al Alcorn, Jobs conseguiu uma reunião com o presidente da Atari. Porém, a juventude e a inexperiência de Jobs ficaram visíveis. Ao tentar conquistar o executivo e ganhar seu apoio, colocou os pés descalços em cima da mesa dele. O homem viu de perto os tipos de coisas que podem se acumular quando uma pessoa não usa sapatos, e isso acabou com a possibilidade de um acordo.

– Tire seus pés da minha mesa – gritou para o jovem empresário, acrescentando rispidamente –, não vamos comprar o seu produto!

Em outra ocasião, Jobs tentou negociar preços de chips de memória com um distribuidor. Quando sua proposta inicial não deu certo, Jobs advertiu que iria desligar seu negócio da empresa, embora nunca tivesse comprado nada dela antes.

Wozniak, sabendo que precisavam de chips, começou a interromper. Jobs tentou calar seu amigo com um rápido chute. Entretanto, em vez de acertá-lo, escorregou da cadeira e acabou embaixo da mesa. O representante comercial, gostando do toque de comédia, deu uma linha de crédito à Apple.

A busca por apoio financeiro também levou uma série de empresários à garagem da família Jobs. Um alto executivo da Commodore apareceu de terno e gravata e um chapéu de caubói, dizendo que estava interessado em comprar a empresa.

Jobs queria um bom valor e disse ao pessoal da Commodore que acreditava que sua empresa valeria pelo menos cem mil dólares (cerca de quatrocentos mil dólares hoje). Além disso, ele e Wozniak deveriam ser contratados com salários anuais de 36 mil dólares, muito mais do que Wozniak estava ganhando na HP.

No fim das contas, a Commodore resolveu construir seu próprio computador, um alívio para Jobs, pois acreditava que as empresas não se combinavam.

Contudo, o cortejo levou a uma nova tensão entre Jobs e seu parceiro de longa data. A família Wozniak havia permanecido cética em relação a Jobs e suas reais intenções por algum tempo. Não gostavam de sua aparência desleixada e temiam que estivesse tirando vantagem de seu filho, que era brilhante com tecnologia, mas socialmente imaturo. No meio do interesse da Commodore, a discussão sobre quem merecia qual crédito – e dinheiro – ficou feia. Jerry Wozniak, o pai de Woz, levou Jobs às lágrimas um dia, dizendo:

– Você não produziu nada. Você não fez nada.

Jobs ficou magoado e disse a Wozniak que, se não eram sócios igualitários, então Wozniak podia ficar com tudo.

Porém, seu velho amigo e parceiro sabia das coisas. Wozniak podia projetar uma placa de circuito, e Jobs não podia. Mas Jobs podia conseguir que uma centena de placas de circuito fossem impressas, algo que Wozniak não podia fazer. Woz podia desenhar esquemas complexos de eletrônica e escrever software, mas Jobs era o único que podia reunir tudo num único produto e vendê-lo. Verdade seja dita, Wozniak inventara o computador Apple, mas teria revelado todos os segredos.

– Nunca passou pela minha cabeça vender computadores. Foi ideia do Steve promovê-los e vender alguns – disse.

Um precisava do outro – e ambos sabiam disso. Também ainda precisavam de financiamento. Jobs recorreu ao fundador da Atari, Nolan Bushnell, que havia vendido sua empresa à Warner Communications naquele ano por quatorze milhões de dólares. Bushnell não queria investir, mas deu a Jobs o contato de um investidor de capital de risco, uma pessoa que investe em companhias novas em troca de participação na empresa.

Don Valentine chegou à garagem de Jobs em sua Mercedes-Benz. Ele tinha investido na Atari e sabia sobre empresas *startup* do Vale do Silício, mas esses dois meninos haviam lhe passado a imagem de ingênuos, principalmente quando disseram que talvez pudessem vender “alguns milhares” de computadores por ano. Para eles, teria sido muito, já que tinham vendido menos de duas centenas até então.

Valentine concluiu, com precisão, que não sabiam muito sobre marketing ou como conseguir grandes vendas. E, disse:

– Não estavam pensando grande o bastante.

Para ele, era um mau sinal.

– Grandes pensadores frequentemente fazem grandes coisas. Gente que pensa pequeno nunca faz grandes coisas – gostava de dizer.

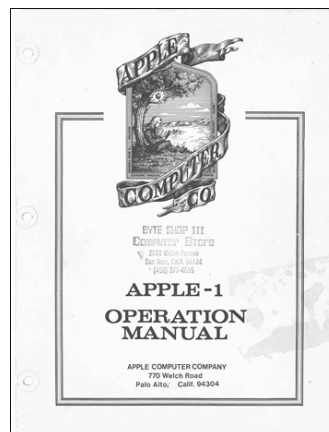
Ele recusou o negócio, mas deu a Jobs o nome de outro potencial investidor: A. C. Markkula, conhecido como “Mike”.

Markkula, que tinha acabado de entrar na faixa dos trinta anos, era um dos primeiros funcionários da Intel e tinha se tornado um milionário quando a empresa abriu seu capital ao público. Nessa época, estava basicamente aposentado, curtindo sua família e vivendo da renda de seus investimentos.

Markkula chegou à garagem de Jobs em um Corvette dourado. Primeiro, notou que ambos os Steves precisavam cortar o cabelo. Depois, viu o computador e ficou muito impressionado.

– Era o que eu tinha desejado desde que terminei o colégio – disse. A essa altura, já tinha esquecido as aparências. – Pode-se cortar o cabelo quando quiser.

Depois de uma série de discussões, ele ofereceu garantir pessoalmente uma linha de crédito de 250 mil dólares para transformar o Apple II em realidade. Tinha uma condição: Wozniak teria que se demitir da HP e trabalhar na empresa em tempo integral. Porém, havia um obstáculo: Wozniak não tinha a intenção de fazê-lo.



Capa do manual de instruções do Apple-1 com o primeiro logotipo da Apple, desenhado por Ron Wayne em 1976.

Fruto verde

Assim como os primeiros carros, o computador Apple I não se parecia em quase nada com aquilo que os computadores se tornariam uma década depois.

O manual de instruções da Apple afirmava que ele estava completamente montado e testado. Os proprietários apenas precisavam instalar um teclado, tela e fonte de energia. Depois de ligá-los, recomendava um simples teste para se certificar de que tudo estava funcionando direito. As instruções não eram muito fáceis:

“PRIMEIRO: Aperte o botão RESET para entrar na tela do sistema. Uma contrabarra deve aparecer, e o cursor deve ir para a linha seguinte.

SEGUNDO: Digite- Ø : A9 b Ø b AA b 2Ø b EF b FF b E8 b 8A b 4C b 2 b Ø (RET)

(Ø é zero, NÃO a letra ‘O’; b significa branco ou espaço; e (RET) para apertar a tecla “retornar” no teclado)

TERCEIRO: Digite- Ø. A (RET)

(Isto deve reproduzir, na tela, o programa que você acabou de entrar)

QUARTO: Digite- R (RET)

(R significa rodar o programa)”

Uma vez rodando, o programa deveria elencar uma série de caracteres, mostrando que o teclado, o monitor e o computador estavam se comunicando. Para interromper o programa, você teria de apertar “reset”.

Fácil, não?



Steve Jobs (esquerda) e Steve Wozniak trabalhando juntos no Apple II.



8

APPLE II

Se Steve Jobs não estava pensando grande o bastante, Mike Markkula definitivamente estava.

Sendo um ex-gerente de marketing da Intel, Markkula nunca tinha tocado uma empresa, mas ele, ex-ginasta no colégio, era um verdadeiro engenheiro que gostava do potencial dos computadores de mesa tanto quanto os outros. Percebeu imediatamente que o Apple II podia ser muito mais do que um brinquedo para aficionados ou amantes de jogos: podia ser uma ferramenta realmente útil, principalmente para pessoas comuns que queriam organizar receitas ou uma conta no banco.

– Isto é o começo de uma indústria – disse a Jobs e Wozniak, prevendo que a empresa entraria para a Fortune 500, a prestigiada lista das maiores empresas dos Estados Unidos, em questão de anos. – Acontece uma vez a cada década.

Para tornar isso realidade, ele precisava da equipe certa – e isso incluía Steve Wozniak e Steve Jobs. Wozniak, porém, estava muito feliz trabalhando para a HP, e sua jovem esposa gostava da segurança do salário regular. Além disso, ele já havia decidido muito tempo atrás que não queria mandar nas pessoas: preferia projetar computadores e escrever software.

– Não sou uma pessoa adequada para administrar – disse.

Refletiu sobre a escolha por alguns dias e disse a Markkula que ficaria onde estava.

Steve Jobs não aceitava “não” como resposta, e essa não seria a primeira vez. Ele entrou sozinho numa jornada para convencer o amigo a mudar de ideia. Jobs persuadiu amigos de Wozniak a ligar para ele. Ligou para o irmão de Woz e chegou a implorar com lágrimas a ajuda dos pais de Wozniak. Dentro de alguns dias, o telefone de Woz não parava de tocar.

No fim das contas, a campanha deu certo. Um amigo de longa data finalmente convenceu Wozniak de que ele poderia fazer fortuna como um engenheiro na nova empresa sem ter de se tornar um chefe ou um executivo.

Em janeiro de 1977, a Apple Computer Company foi formalmente criada, com Jobs, Wozniak e Markkula possuindo cotas iguais, e um pouco de participação reservada para outros. Para completar sua equipe, Markkula levou um antigo amigo e ex-colega de trabalho Mike Scott para ser presidente, que, na qualidade de segundo “Mike”, ficou conhecido como “Scotty”.

A tarefa de Scott era organizar o bagunçado negócio e manter Jobs mais ou menos na linha. Porém, desde o início, a personalidade forte e às vezes temperamental de Scott bateu de frente com a personalidade emotiva e muitas vezes desagradável de Jobs.

Quando Scott chegou, a Apple tinha saído da garagem e se mudado para o seu primeiro escritório, e uma de suas primeiras tarefas era criar uma folha de pagamento adequada. Chris Espinosa, que na época ainda estava frequentando o Colégio Homestead, havia começado a trabalhar na garagem durante as férias de inverno e lembrou que Jobs “estivera pagando as pessoas com dinheiro de fora da empresa, e nem sempre com regularidade”. Então, no feriado do dia de São Patrício, Scott atribuiu a todos um número de funcionário para o sistema de pagamentos, tomando o nº 7 para si. Espinosa, que ainda trabalha para a Apple, era o nº 8 porque os outros números já haviam sido distribuídos na época em que ele terminou o colégio.

A Wozniak foi atribuído o nº 1 e a Jobs, o nº 2, uma decisão que deixou Jobs furioso. Ele confrontou Scott e pediu que fosse o nº 1. Fez um escândalo. Mas, diferente de tantas outras pessoas que Jobs iria encontrar com o passar dos anos, Scott não recuou. Ele aceitou um ajuste menor: Jobs colocaria nº 0 na sua carteira de funcionário, mas permaneceria como nº 2 na folha de pagamento.

Enquanto Wozniak trabalhava na nova placa de circuito, Scott se concentrava na fabricação, Markkula supervisionava o marketing e as finanças, e Jobs assumia praticamente todo o resto relacionado ao escritório e ao Apple II. Era conhecido por se aborrecer com os mínimos detalhes: quando a máquina de escrever foi entregue, ficou furioso por ser azul, e não de uma cor mais neutra. Quando a companhia telefônica levou telefones na cor errada, não sossegou enquanto não foram trocados. Queria mesas brancas, não cinzas.

As maiores exigências de Jobs foram para o computador em si. Rejeitou o primeiro projeto para uma placa de circuito impresso porque as linhas não eram

retas o bastante, mesmo que a placa não fosse visível aos proprietários dos computadores. Contratou um especialista para projetar uma fonte de alimentação que não precisasse de um ventilador barulhento para mantê-lo resfriado. Enquanto todos os outros fabricantes de computadores estavam usando caixas de metal, ele decidiu que uma caixa de plástico seria mais moderna e mais atraente.

Ao criar um conceito para a caixa, Jobs estudou o design de aparelhos domésticos e rádios na loja de departamentos Macy's. Tinha uma dúzia de tons de bege para escolher, mas não gostava de nenhum deles e queria criar o seu próprio tom. Passou semanas debatendo exatamente quão arredondadas deveriam ser as bordas da caixa, quase levando Scott à loucura com sua indecisão.

A revista *Time* disse uma vez que Wozniak era “o tipo de cara que pode ver um soneto num circuito”. Jobs, em contrapartida, podia olhar para uma caixa bege e enxergar beleza. Ele imaginava um computador que fosse tão distinto e elegante quanto útil, um meio-termo entre tecnologia e arte que resultasse em algo realmente especial. Essa visão o guiaria, com graus variados de sucesso, pelo resto de sua carreira.

Ainda assim, suas exigências por perfeição – como ele definia – eram difíceis para as pessoas à sua volta. Queria os menores preços de todos os fornecedores, dizendo a eles:

– É melhor apontar seu lápis.

Desprezava o trabalho de jovens programadores, às vezes sem entender direito o que estavam fazendo, e tinha uma opinião para tudo. Ele e Scott gritavam um com o outro com tanta frequência e tão publicamente que as pessoas se referiam aos desentendimentos como as “Guerras de Scotty”. Jobs tinha que esfriar a cabeça com caminhadas no estacionamento.

– Jobs não pode administrar nada – disse Scott. – Depois de você iniciar uma coisa, ele fica criando caso, gosta de ficar em volta como um beija-flor a duzentos por hora.

Apesar de Jobs insistir que a aparência do computador fosse perfeita, ele não aplicava o mesmo padrão para si mesmo. Entre os seus hábitos mais estranhos estava a criação de uma massagem improvisada nos pés: sentava-se em cima da caixa acoplada ao vaso sanitário, colocava os pés dentro do vaso e puxava a

descarga para aliviar o estresse. Jobs ainda não estava tomando banho regularmente e, devido à sua dieta, não achava que precisava, o que o tornou extremamente desagradável de se ter por perto. Tanto Scott quanto Markkula tentaram fazê-lo repensar.

– Tínhamos que literalmente expulsá-lo e mandá-lo tomar um banho – disse Markkula.

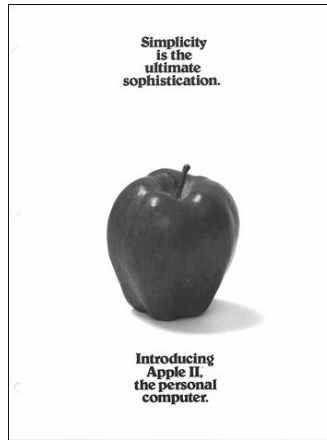
Mesmo assim, levaria um tempo até que seus hábitos de higiene melhorassem.

A região da Costa Oeste realizou sua primeira feira de computadores na primavera de 1977, e os primeiros funcionários da Apple se apressaram para aprontar o novo computador. Quando as primeiras caixas foram entregues com pequenas bolhas no plástico, Jobs certificou-se de que fossem lixadas e pintadas para que parecessem boas.

Dessa vez, a Apple havia alugado um espaço próximo à parte frontal da feira e iria de primeira classe. Havia encomendado uma grande placa com o novo logotipo colorido da Apple: uma maçã com uma mordida – em parte, uma alusão ao “byte”^{*}, a quantidade de espaço no computador necessária para armazenar uma letra. Os únicos Apple II completamente equipados estavam à mostra. Mais de treze mil pessoas compareceram ao evento, e é difícil dizer o que era mais impressionante: o fato de Steve Jobs ter comprado seu primeiro terno ou a Apple ter conseguido trezentos pedidos para seu computador de 1298 dólares.

Depois de lucrar quase nada nos primeiros quatro meses de 1977, a pequena empresa vendeu 774 mil dólares em computadores ao final de setembro e chegou até a registrar um lucro de quase 42 mil dólares em seu primeiro ano como uma empresa de verdade.

No entanto, ainda não era uma empresa muito boa. Tinha um folheto bonito, com uma foto de uma lustrosa maçã vermelha e um slogan: “Simplicidade é o extremo da sofisticação”. O escritório era um grande espaço, sem recepcionista nem salas de reunião, e pessoas correndo de um lado para o outro. Metade da sala era acarpetada, destinada para vendas, marketing e os chefes. A outra metade tinha piso vinílico e seis bancadas de laboratório, para a engenharia e a produção.



Folheto do Apple II traz um dos primeiros slogans da Apple:

“A simplicidade é o extremo da sofisticação”. Esta crença ainda pode ser vista nos produtos, designs e campanhas publicitárias da Apple hoje.

Como ninguém estava disponível para explicar às pessoas que passavam lá para se informar, Chris Espinosa ia ao escritório às terças e quintas depois da escola demonstrar o computador para quem quisesse ver.

As vendas continuaram a crescer, principalmente à medida que as pessoas fora da Apple começaram a fazer e vender jogos e outros programas em fitas cassete que davam maior utilidade ao computador. Markkula havia feito um programa para fazer o balanço da conta bancária e pediu a Wozniak que encontrasse um jeito de conectar um pequeno drive de disquete ao computador, e, assim, permitisse que o programa fosse carregado e rodasse mais rápido. Lá pela primavera de 1978, Wozniak descobriu como fazer o Apple II se comunicar com um novo drive de disquete que podia ler dados de discos flexíveis, achatados e finos, de 5,25 polegadas.

Agora, novos softwares seriam compartilhados, vendidos e usados com muito mais facilidade. As vendas da Apple explodiram para 7,9 milhões de dólares no final de setembro de 1978.

Esse tempo todo, Jobs e seus sócios na Apple pensaram que estavam construindo máquinas para aficionados, amantes de jogos e usuários domésticos. Porém, em 1979, duas pessoas da área de administração em Boston inventaram um jeito de simplificar cálculos financeiros. Antes disso, cada vez que uma previsão sobre vendas ou custos mudava, alguém tinha que recalcular dezenas de números à mão para descobrir o impacto. Denominando seu

programa VisiCalc, nome oriundo de *visible calculator* (calculadora visível), fizeram o programa e o vendiam apenas para computadores da Apple. Agora, o empresariado, que havia amplamente ignorado esses novos computadores de mesa, tinha uma boa razão para comprar um Apple.

Benjamin Rosen, um analista de mercado na Morgan Stanley em Nova York, queria que seu departamento de tecnologia comprasse um computador da Apple, mas não acreditavam que pudesse ser útil.

– Bastou apenas uma demonstração – lembrou. Ele abriu o VisiCalc e mostrou aos especialistas linhas e colunas de números financeiros. Mudou um deles e apertou em “recalc”. Todos os outros números da planilha foram atualizados.

– Um “uau” ressoou pela sala – disse. E conseguiu seu computador, tornando-se um dos mais eloquentes e expressivos defensores da jovem empresa.

Enquanto Jobs trabalhava muitas horas para acompanhar o ritmo de crescimento da Apple, estava enfrentando um tipo diferente de desafio em sua vida pessoal. Ele e seu velho amigo de faculdade Daniel Kottke alugaram uma casa que apelidaram de Rancho Suburbia, e a namorada vai-e-volta Chrisann Brennan mudou-se para um dos quartos, conseguindo um emprego na Apple. O relacionamento retomou o ritmo por um tempo – até que Brennan engravidou.

Brennan tinha certeza de que Jobs era o pai. Ele negou e não tinha interesse em se casar. Ele a dissuadiu de colocar o bebê para adoção, mas também não deu muita atenção, praticamente ignorando-a. Frustrada, brava e não muito estável emocionalmente, Brennan saiu do emprego e se mudou para a All One no Oregon que ela havia visitado antes.

A criança, uma menina, nasceu lá em 17 de maio de 1978. Jobs foi visitá-la três dias depois e, juntos, deram-lhe o nome Lisa Nicole Brennan. Mas depois disso, não quis mais ter contato com Brennan nem com o bebê.

Embora a fatia de Jobs na Apple valesse milhões de dólares naquela época, ele apenas dava ajuda financeira de vez em quando e continuou negando ser o pai. A certa altura, chegou até a assinar um documento dizendo que não era fisicamente apto a ter filhos. Enquanto isso, Brennan trabalhava em empregos estranhos e vivia com dinheiro da assistência financeira do distrito onde morava.

Em 1979, quando os testes de DNA ainda eram recentes, Jobs surpreendeu Brennan ao aceitar resolver a questão de uma vez por todas. O teste de

paternidade concluiu que havia 94,41% de chance de que ele fosse o pai. Ainda assim, insistia a amigos, pessoas na Apple e até repórteres que, estatisticamente, outra pessoa poderia ser o pai.

Finalmente, o distrito de San Mateo processou Jobs, e ele foi obrigado a pagar 385 dólares por mês de pensão para a criança e ressarcir o distrito em 5856 dólares pela assistência financeira concedida.

– Eu não conseguia me ver como pai naquela época, então não encarei o fato – disse. Depois, se arrependeu da atitude, dizendo – Queria ter lidado de uma forma diferente.

Com o tempo, comprou uma casa para Chrisann, pagou a escola de Lisa e deu apoio financeiro. Porém, levaria muito tempo até que se tornasse um pai de verdade para Lisa.

Por um estranho capricho do destino, Jobs tinha 23 anos quando Lisa nasceu, a mesma idade que tinham seus pais biológicos quando ele nasceu fora do matrimônio e foi colocado para adoção. Mas ele só descobriria isso anos mais tarde. Por ora, sua atenção estava voltada para o seu outro bebê, a Apple, que estava prestes a torná-lo um orgulhoso papai.

Papo de computador

Para construir seu novo computador, Wozniak precisava de mais do que um microprocessador. São alguns dos outros componentes encontrados no Apple II – e em muitos outros computadores:

ROM significa read-only memory (memória ROM ou memória apenas de leitura, em tradução livre). Este chip armazena informações fixas e especializadas que não podem ser apagadas ou alteradas. Depois de Wozniak elaborar uma linguagem para funcionar no Apple, ela foi armazenada na memória ROM para que fosse utilizada quando o computador fosse ligado.

RAM significa random-access memory [memória RAM ou memória de acesso aleatório]. Esta memória é temporária e pode ser apagada e regravada. Quando você abre programas na sua tela, a memória RAM o ajuda a fazer isso (é por isso que pode perder trabalhos se não salvá-los regularmente dentro de um disco rígido).

Com o Apple II, Wozniak se tornou um dos primeiros usuários do DRAM (ou dynamic random-access memory – memória RAM dinâmica), que exige contínua atualização eletrônica. Os chips DRAM também são menores e mais baratos que os antigos de memória RAM estática (chips SRAM), o que significa que poderiam ser usados em maior número.

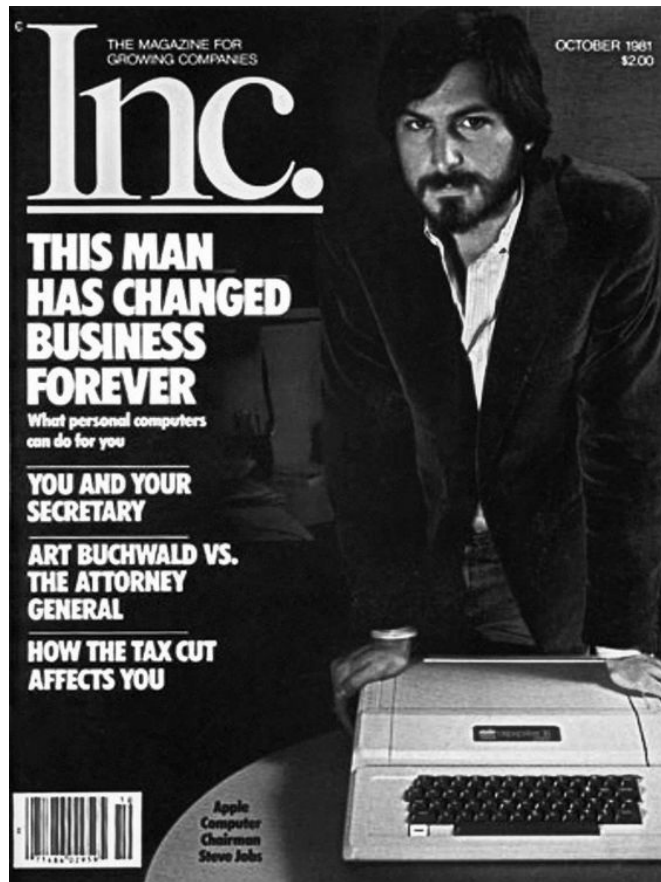
O primeiro Apple II de Wozniak tinha 8 mil bytes de DRAM. Hoje em dia, a maioria dos usuários quer entre 2 e 4 bilhões de bytes de memória, para que seus computadores possam funcionar com velocidade e

sem problemas.

O BASIC é uma linguagem de programação simples que permite às pessoas escrever programas e software que digam ao computador o que fazer. Assim como precisamos de palavras para nos comunicar, um computador também precisa de uma linguagem.

Uma das primeiras linguagens BASIC foi escrita para o Altair por alguns meninos de Harvard – Bill Gates, Paul Allen e Marty Davidoff –, baseada na linguagem BASIC usada pela Digital Equipment Corporation. Gates e Allen posteriormente fundariam uma empresa chamada Microsoft.

Wozniak escreveu seu BASIC para a Apple com base em uma versão da HP. Assim como as pessoas no Texas falam de um jeito diferente daquelas em Nova York, as duas versões do BASIC não eram as mesmas. Para que um programa escrito para o Apple funcionasse em um computador que estivesse rodando em um BASIC de Gates e Allen, uma tradução tinha que ser feita.



Depois do sucesso da Apple com o computador Apple II, Steve Jobs se tornou uma espécie de celebridade, aparecendo na capa de várias revistas como o rosto da nova revolução do computador pessoal. A Inc. foi a primeira capa de revista em que Jobs apareceu.



9

RICO

Como Steve Jobs descobriu logo no começo, toda empresa próspera precisa – e muito – de dinheiro para financiar sua expansão. À medida que a Apple crescia, precisava de mais engenheiros para projetar novos produtos, maiores espaços de trabalho e produção, mais peças e equipamentos, mais divulgação, e assim por diante. Essa captação de recursos mudaria os rumos da Apple e as vidas de seus fundadores.

O investimento inicial de Markkula começou a escassear no final de 1977, e a empresa captou seus primeiros recursos externos no início do ano seguinte. Com a introdução do Apple II, a empresa, que fora avaliada em 5309 dólares quando foi formada no início de 1977, estava avaliada em cerca de três milhões de dólares um ano depois. Novos investidores passariam a comprar participação em 1979 e 1980, e cada leva pagava mais do que a última. Essas aquisições estavam reduzindo a porcentagem de participação de Jobs, mas, já que cada investidor pagava mais que o último, o valor de suas ações disparou.

O resultado? Quando Jobs estava com 23 anos, ele estava valendo mais de um milhão de dólares. Quando estava com 24, estava valendo mais que dez milhões de dólares. Em 1979, ele e Markkula venderam, cada um, mais de um milhão de dólares de suas ações. Jobs melhorou a aparência e trocou o jeans rasgado por ternos alinhados e, de vez em quando, gravatas borboleta. Trocou a casa alugada por um lar em Los Gatos, e o carro velho por um Mercedes-Benz. Em parte porque era tão específico com design e aparências, que nunca chegou a mobiliar de verdade sua casa, tendo vivido por anos com um colchão e um Apple II no chão de seu quarto, e um pouco mais que uma mesa e cadeiras.

Um dos investidores em 1979 era a gigante Xerox Corporation. Como parte da aquisição, a Apple pôde dar uma olhada em uma pesquisa secreta que a Xerox estava fazendo em seu Centro de Pesquisas em Palo Alto (PARC, na sigla em inglês). Na época, os monitores de computador não eram nada mais que telas

pretas com escritos em branco ou âmbar. Para rodar um jogo, era preciso inserir o disquete no drive e digitar >RUN GAME, D1 e apertar RETURN. Então, depois de muitos zumbidos e paradas, o jogo seria carregado a partir do drive de disquete^{*}.

No PARC da Xerox, como o centro era chamado, cientistas e engenheiros estiveram trabalhando por anos em meios para tornar os computadores mais simples e mais fáceis de usar. Enquanto o computador de mesa ainda engatinhava, eles já tinham instalado redes de dezenas de computadores interligados e trocavam e-mails, mais de uma década antes que se tornasse normal para as pessoas comuns. Estavam usando uma caixa retangular rolante chamada mouse, que ficava perto do computador e ajudava o usuário a navegar na tela. Também se inspiraram em uma escrivaninha, com folhas e pastas espalhadas e, de certo modo, recriaram o visual na tela, chamando cada página de “janela”, usando imagens de pastas como arquivos reais em um gaveteiro.

Jobs deu uma olhada e viu o futuro. Seus anfitriões na Xerox lembram de ele saltitar e gritar “vocês estão sentados numa mina de ouro!”.

– Foi uma espécie de momento apocalíptico – ele disse mais tarde.

Depois de ter visto o que a Xerox chamava de interface gráfica do usuário (às vezes pronunciado “gooey” em inglês por causa da sigla GUI), ele tinha certeza de que “todo computador funcionaria desse jeito um dia. Depois de ter visto, era tão óbvio”.

Também ficou claro para Jobs que a Apple podia torná-lo realidade.

Mais tarde, alguns acusariam a Apple de ter copiado as ideias da Xerox. Jobs não inibia isso, pois citava com frequência a frase de Picasso: “Os bons artistas copiam; os grandes artistas roubam”. Na realidade, a Xerox tinha as ideias, mas não as tinha desenvolvido a ponto de poderem ser incorporadas a um simples computador de mesa. Jobs atribuiu a falta de visão ao fato de que a Xerox era administrada por “cabeças de toner” – executivos voltados à venda de copiadoras – que “conseguiram derrota com a maior vitória da indústria da informática”. A Xerox tentaria mais tarde levar seu impressionante trabalho para o mercado, mas deixaria a desejar com um computador para escritório lançado em 1981 que custava 16.595 dólares.

Enquanto isso, a Apple, agora concorrendo com novos computadores pessoais

de empresas muito maiores, como a Texas Instruments e a RadioShack, precisava de algo especial para manter seus produtos competitivos em um campo cada vez mais apinhado. O Apple II estava vendendo cada vez mais rápido, guiado pelo inteligente trabalho de Woz e a crescente quantidade de software escrita especialmente para ele – mas isso não duraria para sempre em um mundo que se transformava tão rapidamente.

Nos bastidores, a empresa estava trabalhando em um computador para escritório chamado Apple III, que seria lançado em 1980, mas também tinha dois outros projetos a caminho: um computador de uso geral e baixíssimo custo e outro que seria uma máquina mais rápida e sofisticada, usando a tecnologia mais recente. Este projeto se chamava Lisa. Por um tempo, a Apple insistiu que Lisa era um acrônimo para *local integrated systems architecture* (“em português arquitetura de sistemas integrados locais”), que não fazia sentido, mas parecia um jargão sério da área de tecnologia, entretanto, como você já deve ter percebido, era, na verdade, o nome da filha de Jobs.

Imediatamente, Jobs começou a buscar meios de incorporar no computador Lisa as ótimas ideias que tinha visto. Contatou Dean Hovey, da Hovey-Kelly Design, e pediu um mouse – embora Hovey não tivesse a menor ideia do que era um mouse. Jobs explicou como teria de funcionar e que deveria se mover em todas as direções, não apenas para cima e para baixo, ou esquerda e direita. Também deixou claro que queria poder usar esse mouse tanto em cima da perna como em cima de uma mesa.

Inspirado, mas incerto sobre as partes, Hovey foi a uma farmácia, onde comprou vários tipos de desodorante roll-on para estudar o mecanismo de suas esferas, e uma manteigueira pequena para atuar como a caixa de forma retangular. Com isso, construiu o primeiro protótipo do mouse com esfera.

Se, por um lado, o mouse da Xerox tinha três botões, Jobs insistiu que o mouse do Lisa tivesse apenas um, para que os usuários não tivessem que olhar para ele enquanto trabalhavam. Os designers do Lisa preferiam um segundo botão que pudesse funcionar como uma espécie de tecla “shift”. Mas para fazer o modelo de um botão dar certo, ensinaram-lhe dois movimentos: o clique e o hoje conhecido duplo clique.

Jobs estava tão entusiasmado com o que vira na Xerox que começou a

pressionar a equipe do Lisa a desenvolver mais ferramentas e gráficos novos e aspirar a uma meta maior e mais cósmica. Estimulou-os dizendo “vamos deixar uma marca no Universo. Vamos torná-lo tão importante que irá deixar uma marca no Universo”, contou Trip Hawkins, um gerente de marketing da Apple que mais tarde fundou a empresa de jogos para computador Electronic Arts. Como não tinha papel específico para desempenhar na Apple, Jobs começou gradualmente a tomar conta do projeto.

Isso preocupou Mike Scott. O Lisa era para ser um produto inovador para o mercado empresarial e ele duvidava que Jobs, problemático e autoritário, pudesse administrar uma divisão. Muito recentemente, o Apple III havia sofrido parcialmente em suas mãos. Diferentemente do Apple II, que tinha sido projetado em sua maioria por Woz, o Apple III havia sido projetado por uma comissão, com todos fazendo a sua contribuição.

Assim como havia feito com o Apple II, Jobs insistiu em projetar a caixa, mas a que ele havia aprovado para o Apple III não era grande o bastante para abrigar todos os componentes necessários. Os engenheiros improvisaram uma montagem das placas, mas isso criaria problemas depois. Alguns componentes simplesmente não funcionavam direito, e o enorme catálogo de softwares do Apple II só rodaria na máquina se funções mais novas fossem desabilitadas. Novos softwares precisavam ser escritos.

Depois que o Apple III foi lançado, no final de 1980, alguns chips regularmente se soltavam. Até que a máquina pudesse ser reprojetada, a empresa recomendava levantar alguns centímetros a parte frontal e deixá-la cair. Embora isso conseguisse colocar os chips de volta no lugar, era uma solução primitiva e constrangedora.

Apesar de o Apple III ser uma bagunça, versões melhoradas do Apple II continuavam a vender como água. Em outono de 1981, a empresa havia vendido mais de trezentos mil desses computadores e registrava 335 milhões de dólares em vendas anuais. Mas o Apple III era um fracasso que nunca vendera bem, levantando questões sobre a capacidade da Apple de fabricar um computador sério para escritórios.



Steve Jobs, John Sculley e Steve Wozniak apresentando um novo computador da Apple.

O Lisa teria outra chance, e Jobs queria muito tocar o projeto, mas Scott colocou outra pessoa no comando. Num remanejamento dos cargos, Jobs foi nomeado presidente da empresa, a posição mais alta, mas ele era essencialmente um testa de ferro que continuaria a ser publicamente o rosto e a voz da Apple. Ficou magoado e bravo por ter sido retirado do Lisa, mas isso liberou seu foco para a tarefa imediata que se apresentava: a Apple estava prestes a vender suas ações para o público pela primeira vez.

Abrir o capital, como é chamado este processo, é um rito de passagem para empresas que crescem rapidamente, um jeito de aumentar a gama de investidores permitindo que qualquer pessoa compre ações – ou participação – de uma pequenina parte da Apple. O dinheiro levantado pela venda das ações ao público poderia financiar mais crescimento. Além disso, uma vez vendida, a ação pode ser comercializada entre os investidores, facilitando para funcionários e executivos venderem suas ações caso o desejassem.

Porém, abrir o capital traz todo tipo de responsabilidade: resultados financeiros e notícias importantes devem ser relatadas para que os investidores possam tomar as decisões certas; o salário dos executivos deve ser divulgado. Para o alto escalão, ficar exposto ao público dá muito mais trabalho.

Sabendo como os usuários da Apple eram leais e quão bem sucedida havia se tornado a empresa, todos queriam ações da Apple. Muitos funcionários assalariados haviam recebido ações como parte de seu pagamento, mas os funcionários horistas não receberam, e isso incluía algumas das pessoas mais antigas e leais: Bill Fernandez, Daniel Kottke e Chris Espinosa.

Kottke, o antigo amigo da faculdade de Jobs, estava particularmente chateado e tentou sem sucesso discutir o assunto com Jobs. Finalmente, outro antigo gerente pediu que Jobs desse algumas de suas ações a Kottke e se ofereceu para fazer também uma doação equivalente.

– Ótimo, não vou dar nada a ele – respondeu Jobs.

Wozniak, acreditando que suas ações somavam mais dinheiro do que iria precisar, deu ações para seus pais, seu irmão, sua irmã e também algumas para seus antigos colegas que ainda não tinham. Também tinha vendido oitenta mil de suas ações para colegas de trabalho por um preço que se revelou um ótimo desconto alguns meses depois.

Além disso, a mulher de Wozniak, Alice, havia pedido o divórcio, e acabaria com outra parte de seu patrimônio.

Em 12 de dezembro de 1980, as ações da Apple Computer Inc. haviam sido vendidas pelo maior preço ao público desde que a Ford Motor Company vendera ações em 1956. As 4,6 milhões de ações haviam sido rapidamente vendidas a 22 dólares cada, mas a demanda era tão grande que o preço disparou para 29 dólares cada. Steve Jobs, então com 25 anos, tinha 15% da empresa, agora o equivalente a 220 milhões de dólares. Apesar de todas as vendas, as ações de Wozniak valiam 116 milhões. Pelo menos outros quarenta funcionários da Apple tinham se tornado milionários. Foi um período inebriante. A riqueza repentina era empolgante, mas também distraía e perturbava muita gente na Apple.

Wozniak tinha continuado a trabalhar no Apple II, mas estava lutando para encontrar seu lugar na empresa agora muito maior. Ele se distraía com facilidade e passava de um projeto para outro quando ficava entediado, mesmo estando o projeto anterior inacabado. Conheceu uma nova namorada e começou a aprender a pilotar aviões.

Não muito tempo após a abertura do capital, ele estava voando com sua namorada e dois outros amigos em uma curta viagem, quando teve dificuldades para decolar. O avião caiu, ferindo os passageiros e deixando Wozniak sem um dente e com amnésia temporária.

Depois de se recuperar, afastou-se por um bom tempo da empresa e voltou para Berkeley para terminar a faculdade, registrando-se como “Rocky Raccoon Clark”. Tinha percebido que precisava de muita coisa para aproveitar sua vida,

contanto que pudesse rir, estar com a família e com os amigos e fazer qualquer coisa que achasse interessante. Preocupações com metas de vendas, concorrência e predadores empresariais sanguinários não era o seu negócio – e nunca seria.

– Descobri que a felicidade é a coisa mais importante da vida, é simplesmente o quanto você ri – disse mais tarde. – É isso que sou, quem eu queria e sempre quis ser.

Jobs, de sua parte, deu o equivalente a 750 mil dólares em ações para os seus pais. Puderam pagar a hipoteca da casa pela primeira vez e deram uma pequena festa para comemorar. Todo ano, esbanjavam com um cruzeiro, mas, fora isso, viviam uma vida normal.

O dinheiro e o sucesso da Apple transformaram Jobs numa espécie de celebridade. Pelos anos seguintes, ele estamparia várias capas de revista como o jovem rosto de uma geração de inventores e empresários que levavam a informática para as massas.

Ele não se incomodava com o dinheiro – certamente não estava distribuindo-o como Wozniak –, mas esse não era o seu foco, e se recusava a ser guiado por ele.

– A jornada é a recompensa – disse. – Não é só a conquista de algo incrível: é fazer de verdade algo incrível, dia após dia, tendo a chance de participar de algo realmente incrível.

Em pouco tempo, ele encontraria um lugar para si na Apple, precisamente no meio dessa experiência incrível – e era o momento certo. A gigante International Business Machines, conhecida como IBM, a empresa de informática mais poderosa do mundo, estava prestes a chegar rugindo no ramo dos computadores pessoais.



A equipe dos sonhos por trás do Macintosh em 1984 (com Jobs à direita).



10

PIRATAS

Quando Steve Jobs discursou para os formandos de Stanford em 2005, sua primeira história envolvia ligar os pontos entre a promessa de seus pais à sua mãe biológica de que ele iria para a faculdade e sua decisão de abandonar a Reed depois de um semestre. Agora, em 1981, aos 26 anos, o resto da história estava se encaixando.

Depois de sua saída do projeto Lisa e da bem-sucedida abertura de capital, Jobs desviou sua atenção para um pequeno projeto da Apple de construir um computador simples e barato para todos os tipos de usuários. O projeto secreto, apelidado de Macintosh, quase fora encerrado algumas vezes e estava sendo tocado em outro prédio, longe da operação principal.

Enquanto crescia o interesse de Jobs na ideia de um computador simples e barato e ele começava a controlar o projeto, também começou a pressionar pelas inovações empolgantes que tinha visto na Xerox. Uma delas tinha sido a escolha de fontes espetaculares. Até então, os computadores tinham apenas uma versão quadrada e grosseira que era fácil de ser exibida em monitores baratos.

Jobs pressionou para que o Macintosh adotasse a capacidade de permitir que os usuários escolhessem as fontes em um menu com diferentes tamanhos, em negrito e itálico, todas proporcionalmente espaçadas. Para tornar as fontes ainda mais especiais, insistiu para que seus nomes se originassem de cidades cosmopolitas: Nova York, Londres, Genebra e Chicago.

A decisão veio de sua experiência na Reed College. Como não quis cursar as disciplinas obrigatórias, tinha entrado para uma aula de caligrafia e aprendeu sobre os fundamentos de lindos modelos tipográficos. Na época, os estudos pareciam ter sido completamente aleatórios, mas agora, em 1980, passaram a ser úteis.

Graças, em grande parte, àquelas aulas na Reed, o Mac se tornaria o primeiro computador pessoal a dar a oportunidade aos usuários de escrever cartas comerciais bonitas ou fazer cartazes e folhetos. Foi uma estranha e inusitada

série de eventos: a decisão de Jobs de sair da faculdade e entrar para uma aula de caligrafia levou a uma nova utilidade para o computador pessoal que seria copiada por outros.

Ele não teria imaginado tudo isso quando tinha apenas dezessete anos. Essa revelação e essa experiência lhe ensinaram uma valiosa lição, conforme contou aos formandos de Stanford. Como não podemos ver o que vem adiante, “temos que acreditar que os pontos vão, de algum modo, se ligar no futuro”.

Do mesmo jeito, a reorganização da empresa e a saída do projeto Lisa – também pontos a serem ligados – levaram Jobs ao Macintosh. Isso também foi um pouco de carma, quase como a maneira como o primeiro Apple foi montado na garagem de Jobs.

Jef Raskin, que deu nome ao projeto alterando propositalmente o nome de seu tipo preferido de maçã, sonhou em construir um computador barato e tão fácil de usar e útil quanto um eletrodoméstico, um conceito que atraiu o desejo de Jobs de tornar a informática acessível a todos. Porém, quando Jobs começou a se intrometer no trabalho e a ditar como o computador deveria ser, desviou as pessoas para o caminho errado.

Em um veemente memorando para o presidente da Apple, Mike Scott, no início de 1981, Raskin chamou Jobs de “gerente terrível”, observando que faltava a compromissos regularmente, agia sem pensar e não dava o devido crédito. Ele emitiu uma crítica que seria repetida por toda a carreira de Jobs: “Muitas vezes, ao ouvir uma nova ideia, ele imediatamente a ataca e diz que é inútil ou até mesmo estúpida”, escreveu Raskin. Então, “se a ideia fosse boa, (Jobs) logo estaria contando-a às pessoas como se fosse sua”.

Tudo o que Raskin escreveu pode ter sido verdade, mas não foi bem recebido. Foi chamado com urgência a uma reunião com Jobs e, quando os dois concordaram que não podiam chegar a um acordo, Raskin foi convidado a se afastar.

Scott também estava tendo seus problemas. Tinha levado organização e estrutura à Apple e mantido Steve Jobs sob controle por quatro anos. Contudo, Scott sempre fora meio agressivo e, à medida que a Apple foi crescendo, acabou desenvolvendo problemas de saúde, e seu estilo de gestão começou a ficar irregular. Em março de 1981, apenas alguns meses depois da abertura de capital

da Apple, ele demitiu sumariamente quarenta funcionários que considerou não serem bons o bastante. As demissões, que ficaram conhecidas como Quarta-Feira Negra, magoaram funcionários e tiveram repercussões em toda a empresa.

Scott foi afastado logo depois. Markkula se tornou presidente, e Jobs passou a ter muito mais liberdade do que antes.

Jobs rapidamente tomou as rédeas do projeto Macintosh. Uma de suas primeiras medidas foi formar uma equipe de pessoas dinâmicas. Andy Hertzfeld estava trabalhando no Apple II e estava ansioso para entrar no projeto Macintosh. Fez uma entrevista com Jobs pela manhã e depois voltou ao trabalho. Naquela tarde, Jobs chegou à sua baia e lhe disse que tinha conseguido a vaga.

– Isso é ótimo – disse Hertzfeld. Precisaria de apenas um ou dois dias para terminar o que estava fazendo.

Jobs tinha uma opinião diferente:

– O que é mais importante do que trabalhar no Macintosh? – perguntou.

– Ele disse isso – lembrou Hertzfeld mais tarde – e foi até minha mesa, achou o cabo de força do meu Apple II, deu um forte puxão e tirou-o da tomada.

Todo o trabalho de Hertzfeld havia sido perdido. Jobs colocou o monitor em cima do computador e disse a Hertzfeld:

– Venha comigo. Vou levá-lo à sua nova mesa.

A nova mesa era a antiga de Raskin.

Nos três anos seguintes, o pequeno grupo do projeto testemunhou o melhor e o pior de Jobs – seu charme e suas críticas ferrenhas, sua exuberância e arrogância, sua visão, sua capacidade de olhar para algo ordinário e intuitivamente enxergar o potencial para se tornar algo verdadeiramente extraordinário. Ele não queria um bom produto, nem mesmo um excelente. O Macintosh, diria várias e várias vezes, tinha que ser “absurdamente excelente”.

Embora determinados a fazer um trabalho cada vez melhor, do jeito que Jobs havia definido, os membros da equipe tentavam se adaptar ao jeito imprevisível do chefe. Jobs podia olhar o trabalho de alguém e defini-lo como lixo, geralmente usando uma linguagem mais forte, ou podia dizer “isso é a coisa mais incrível que já vi”, disse Hertzfeld.

– O que assustava era que ele usava essas qualificações sobre a mesma coisa.

Bud Tribble, outro membro da equipe, definiu um outro traço particular de

Jobs que a equipe do Mac – ou qualquer outra equipe com que Jobs tivesse trabalhado – nunca conseguia descobrir como dirimir. Tribble apelidou esse traço de “campo de distorção da realidade”, um termo do seriado *Jornada nas Estrelas*.

– Na presença dele, a realidade é maleável – explicou. – Ele pode convencer qualquer um de praticamente qualquer coisa. O efeito acaba quando ele não está por perto.

Em vários pontos, o campo de distorção da realidade de Jobs o levaria a agir como se as regras da vida não se aplicassem a ele. Dirigia seu carro sem a placa e estacionava regularmente nas vagas para deficientes da Apple. Citava afirmações inventadas como se fossem fato. Esperava resultados em prazos irreais ou traçava metas inatingíveis. As pessoas acreditavam nele quando estava por perto e só retomavam a razão depois de ele ir embora. Mas, por pressionar tanto, às vezes faziam o impossível se tornar realidade.

Jobs se debruçou sobre cada detalhe do Macintosh. Ficou obcecado com as barras de título, como eram chamadas as barras no alto de cada janela e documento, insistindo que os designers as refizessem várias e várias vezes – mais de uma dúzia de vezes. Quando os designers protestavam, ele devolvia:

– Dá para imaginar ficar olhando para isso todos os dias? Não é uma coisa pequena.

A certa altura, ele queria mudar o nome do Macintosh para “Bicycle” [bicicleta], porque, assim como a bicicleta havia aumentado a velocidade do homem, o computador atuaria como uma “bicicleta para a mente”. A equipe teve de dissuadi-lo da ideia.

Um desenhista de software, que estava fazendo um programa que viria junto com o computador, descobriu um meio de criar formas ovais e círculos rapidamente. Jobs gostou, mas imediatamente queria outra coisa: seria possível criar também retângulos com vértices arredondados?

O desenhista hesitou, acrescentando que seria difícil e que não era realmente necessário. Mas Jobs não queria saber:

– Retângulos com vértices arredondados estão por toda parte! – insistiu, e começou a gritar exemplos pela sala. Então, pegou o desenhista para dar uma volta no quarteirão, apontando para uma placa de “proibido estacionar” com

vértices arredondados. Ao vê-la, o desenhista cedeu e acrescentou o “*RoundRects*” (do inglês, *rounded rectangles*, literalmente, retângulos arredondados) ao seu repertório.

Às vezes, os desenhistas resistiam – mas não muito. Chris Espinosa, que havia começado na garagem de Jobs, havia se cansado de vê-lo mexer sem parar no design de sua pequena calculadora, que fazia parte da área de trabalho do computador. Cada vez que a via, Jobs reprovava: as linhas estavam grossas demais, o fundo era escuro demais ou os botões eram do tamanho errado.

Por fim, Espinosa acabou criando um programinha que chamou de “kit Steve Jobs para construir a sua própria calculadora”, permitindo a Jobs ajustar todas as variáveis sozinho. Jobs se sentou com o programa e ficou mexendo nele por um tempo, finalmente determinando suas escolhas. Esse design seria a calculadora do Macintosh por muitos anos.

À medida que progrediam, Jobs estava preocupado com o fato de o pequeno computador gastar muito tempo na inicialização. Pediu à equipe para reduzir o tempo com um pequeno cálculo de realidade distorcida. Supondo que, dentro de alguns anos, cinco milhões de pessoas por dia estariam usando um Mac – uma estimativa ridícula, visto que apenas algumas centenas de milhares de Apple II haviam sido vendidas em vários anos – observou que a diminuição em dez segundos economizaria cinquenta milhões de segundos todos os dias.

– Em um ano, isso provavelmente daria dezenas de vidas – disse a eles. Sem sair do ritmo, deu um salto particularmente grande – Se puderem fazê-lo inicializar dez segundos mais rápido, vocês economizarão uma dúzia de vidas. Realmente vale a pena, não acham?

A equipe descobriu um jeito de reduzir o tempo de inicialização.

Em todo caso, ele estava buscando algo que seria mais fácil e simples de usar, porque, como dizia o folheto original, “a simplicidade é o extremo da sofisticação”. Ao dar uma primeira olhada no problema, ele parece fácil, porque não se sabe muito a respeito, ele disse. Depois, “você mergulha nele e vê que é realmente complicado, e cria toda uma série de soluções intrincadas”.

A maioria das pessoas para por aí, mas a chave é continuar, disse ele, até achar o “princípio subjacente ao problema e meio que fechar o ciclo com uma linda e elegante solução que dá certo”. Talvez inspirado nos seus estudos zen, Jobs se

concentrava intensamente tanto no que deixar de fora quanto no que incluir em um produto.

Ele dava atenção especial para o visual do Mac. Jobs havia voltado a estudar os eletrodomésticos, especialmente os da Cuisinart. Em vez de ser uma caixa retangular, o computador foi concebido em um formato mais alto e mais fino, para que ocupasse menos espaço na mesa. Contrastando com o Apple II, o teclado vinha separado.

As versões iniciais eram quadradas demais para o gosto de Jobs.

– Tem que ser mais curvilíneo – pediu.

Por fim, quando aprovou o design, pediu a membros-chave da equipe para assinarem seus nomes no molde. Como toque especial, suas assinaturas ficariam impressas dentro da caixa. Embora ninguém, a não ser técnicos, pudesse vê-las, os artistas autografaram seu trabalho mais importante.

O novo computador teria um novo drive cujos disquetes de 3,5 polegadas seriam envoltos em plástico rígido – pequenos o bastante para caber no bolso de uma camisa – em vez dos grandes e frágeis (embora raramente sejam usados hoje, esses disquetes quadrados são o ícone “salvar” na maioria dos programas de computador). Porém, ao mesmo tempo, Jobs fazia aprovar decisões questionáveis sob os protestos da equipe. Para forçar os compradores a usar o mouse, ele retirou do teclado as setas que moviam o cursor. Apesar de os drives de disco rígido instalados dentro do computador possuírem capacidade de armazenamento maior que os drives de disquete e estarem se tornando comuns, ele se recusou a colocar um no Mac porque não queria acrescentar um ventilador barulhento para resfriá-lo. E aceitou um design com apenas 128 kilobytes (ou 128 mil bytes) de memória – uma quantidade ínfima para uma máquina com tantos detalhes na tela. Em contrapartida, o Lisa fora projetado com uma memória dez vezes maior. Ignorando a lição que Wozniak havia tentado lhe ensinar ao incluir slots de expansão para o Apple II, Jobs fez o Macintosh tão difícil de abrir que apenas aficionados determinados poderiam descobrir como aumentar a sua memória.

Enquanto conduzia a equipe incansavelmente, Jobs também lhes passava a impressão de que eram os trabalhadores mais esforçados da Apple. Mantinha a geladeira abastecida com sucos de fruta caros e pagava mensagens para

engenheiros exaustos. Outras equipes acabaram enxergando o grupo como arrogante e mimado.

Ainda assim, à medida que o Macintosh se aproximava da concretização, a Apple precisava do seu êxito mais do que nunca. Embora os vários Apple II não tivessem conseguido muita glória dentro da Apple, eles ainda estavam sustentando a companhia. Graças tanto a Markkula quanto a Jobs, o computador tinha feito grandes progressos em escolas e entre universitários, apresentando a informática para a juventude americana. Mas a indústria estava mudando rapidamente.

Em 1981, a gigante International Business Machines finalmente entrou para o ramo dos computadores de mesa com o seu Personal Computer (ou PC). A Apple estava tão insolentemente confiante de ser o jogador mais forte que comprou uma página inteira de espaço publicitário no *Wall Street Journal*, dizendo “Bem-vinda, IBM. Sério. Bem-vinda ao mercado mais empolgante e importante desde que a revolução da informática começou 35 anos atrás...”.

Como a Apple havia tido um grande começo e como não havia nada especial ou divertido no PC da IBM, a jovem equipe da Apple debochou. Contudo, ao olhar apenas para a máquina, ignoraram a excelente reputação da IBM, sua poderosa força de vendas e a enorme influência que carregava entre os compradores empresariais. Não entendiam que o gerente de tecnologia de uma grande empresa talvez enfrentasse problemas por comprar uma máquina desconhecida, mas ninguém seria demitido por comprar um IBM.

Verdade seja dita, o computador não era excelente, mas era bom o bastante, e as vendas da IBM aumentaram rapidamente à medida que arrebatavam cada vez mais clientes empresariais.

Para garantir que o Mac teria software, Jobs viajou em 1981 para Seattle a fim de encontrar-se com Bill Gates e Paul Allen, os jovens fundadores da empresa Microsoft. Anos antes, a Microsoft tinha feito o primeiro programa em BASIC para o Altair e também a versão que estava rodando no Apple II. Tinha criado o sistema operacional para o computador da IBM, o software que dizia para o hardware o que fazer e que criava a base para todo o resto.

Jobs havia marcado a reunião na esperança de convencer a Microsoft a fazer algo diferente: queria que a companhia criasse um programa de planilha

eletrônica para o Mac que o tornaria útil para empresas, da mesma forma que o VisiCalc havia impulsionado o Apple II. Na reunião, ele e Gates também expressaram bastante suas diferentes visões sobre os rumos da área de computadores pessoais.

Para Jobs, o computador pessoal era para intelectuais e universitários, para usuários domésticos e uma mescla de gerentes medianos e secretárias. Cada máquina precisava ser uma ferramenta especial e admirável para melhorar suas vidas. Mas Gates via como algo maior e muito menos pessoal. Para ele, o computador era um ferramenta que ajudaria a administrar melhor os negócios. Ele via redes de computadores trabalhando juntas para ajudar as empresas a se comunicar, calcular e vender. Nos anos seguintes, a visão de Gates seria a mais precisa – mas a visão de Jobs era a que prevalecia na Apple.

A entrada da IBM para o ramo, assim como o acréscimo de mais software, memórias maiores e processadores mais velozes, fez disparar o interesse em computadores. Em vez de destacar uma pessoa como O Homem do Ano, a revista *Time* declarou o computador pessoal A Máquina do Ano de 1982, mas traçou o perfil de apenas uma pessoa como a voz e o rosto da revolução: Steve Jobs. “Com suas consistentes técnicas de venda e uma fé cega”, dizia a revista, “foi Steven Jobs, mais do que ninguém, que abriu as portas e deixou o computador pessoal entrar”.

No ano fiscal que terminou em setembro de 1982, a Apple havia vendido um recorde de setecentas mil unidades do Apple II e, apesar dos problemas com o Apple III, tinha alcançado 583 milhões de dólares em vendas, o suficiente para entrar pela primeira vez na lista Fortune 500 das maiores empresas dos EUA – como Markkula havia previsto anos antes.

No entanto, a maré boa não iria durar muito. Num prazo de dois anos, a IBM estava vendendo mais computadores que a Apple, e as empresas de software estavam produzindo muito mais programas para o PC da IBM do que para a Apple. Outros fabricantes de computadores correram em busca da licença do sistema operacional da Microsoft para que pudessem rodar todos os novos softwares da IBM. Em pouco tempo, a maioria dos computadores de mesa estavam em sintonia, isto é, rodando o mesmo software que o computador da IBM. Os que não estavam, como a Apple, encaravam um futuro incerto.

O computador Lisa, que havia custado cerca de cinquenta milhões de dólares para ser criado, foi apresentado em 1983 com muito barulho. Era o primeiro computador a usar um mouse, o primeiro a oferecer os menus e o sistema de arquivos que haviam tornado a visita à Xerox tão maravilhosa. Estava cheio de memória, tinha dois drives de disquete e incluía também alguns programas fáceis de usar. Enquanto a maioria dos softwares da época levava dias para ser aprendida, os do Lisa podiam ser dominados em poucas horas. Mas todos os itens opcionais faziam o preço subir até dez mil dólares, e não havia outros softwares disponíveis. Os fãs de tecnologia ficaram impressionados, mas a maioria dos clientes potenciais sequer conseguia justificar o pagamento de um preço tão alto.

Enquanto Jobs promovia a nova máquina à imprensa, ele não conseguiu resistir em dar pistas sobre o Macintosh. O interesse no Lisa começou a esfriar antes que chegasse a ser vendido, já que as pessoas sabiam que um computador com capacidades semelhantes estava para ser lançado por um preço muito menor. Para piorar as coisas, o software feito para o Lisa não funcionaria no Macintosh. Além da concorrência com a IBM, as divisões da Apple pareciam estar lutando umas contra as outras.

Também tinham de lutar contra a Microsoft. No final de 1983, antes de o Mac ser formalmente lançado, a Microsoft anunciou que criaria um sistema operacional para a IBM e similares chamado Windows, que incorporaria ícones, janelas e um mouse – exatamente como o Mac. Gates havia prometido esperar um ano após o lançamento do Mac para vender as referidas interfaces gráficas. Porém, como o Mac estava com quase um ano de atraso, a Microsoft estava alcançando.

Jobs estava furioso e chamou Gates até a sede da Apple em Cupertino para gritar com ele na frente de seus gerentes. Mas Gates não se abalava.

– Bem, Steve, acho que existe mais de um jeito de ver a situação – falou a Jobs e a outros na sala de reuniões. – Acho que é mais como se tivéssemos um vizinho rico chamado Xerox, e eu invadi a casa dele para roubar a TV, mas descobri que você já a tinha roubado.

Na realidade, a Microsoft levaria muitos anos para concorrer de verdade com a Apple, embora isso não deixasse Jobs mais calmo. Ele ainda acreditava que seu

bebê iria liderar sozinho a revolução na informática. Em um retiro no mês no qual o Lisa foi lançado, implorou à equipe do Mac para trabalhar ainda mais com algumas frases de efeito:

– Artistas de verdade entregam – disse a eles, o que significava que não podiam mais descumprir os prazos e tinham que entregar o produto. E escreveu “é melhor ser um pirata do que entrar para a Marinha”, sugerindo que seu grupo rebelde da tecnologia era muito melhor do que aquilo que os outros estavam oferecendo.

A equipe estava inspirada. Alguns criaram uma bandeira de pirata, com uma caveira e ossos cruzados, e o colorido logotipo da Apple como um tapa-olho, e a hastearam no prédio do Macintosh. Haviam dado tudo de si, mas será que acabariam ficando com os despojos?

Maçãs para o professor

Desde quase o início da companhia, a Apple ajudava a levar computadores para as escolas.

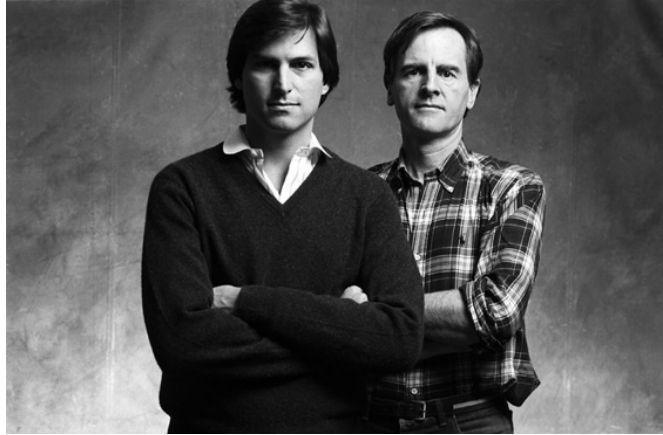
Quando a filha de Mike Markkula estava na escola em 1978, ele começou a acreditar que um computador a ajudaria a aprender matemática. Inspirado por essa crença, a Apple Education Foundation foi feita para doar dinheiro e computadores para professores e pessoas que quisessem fazer softwares educacionais.

Foi uma jogada inteligente: quanto mais softwares educacionais existissem para os computadores Apple II, mais escolas os comprariam (em detrimento de outras marcas) e mais jovens seriam introduzidos à informática por meio de um Apple. Depois, por estarem familiarizados com os computadores na escola, os jovens pediriam aos pais para comprá-los.

No início dos anos 1980, Steve Jobs tentou convencer o Congresso americano a aprovar um projeto de lei que permitisse à Apple doar cem mil computadores para escolas em troca de uma dedução de impostos. Jobs o chamou de Lei “As Crianças Mal Podem Esperar”, mas não passou pelo Senado. O estado da Califórnia, porém, aceitou a proposta, e a Apple acabou doando dez mil computadores para as escolas do estado.

A empresa tentou construir o mesmo tipo de fidelidade à marca entre o Macintosh e os universitários, pedindo às universidades para reservar milhões de dólares à inclusão de computadores pessoais em seus currículos. Como resultado, mais uma vez os computadores da Apple eram os mais escolhidos nas universidades.

Ainda nos dias de hoje, a Apple concede desconto para universitários que comprem seus computadores. E, em 2011, conseguiu que nove mil formandos universitários que participavam da ONG Teach for America^{} recebessem, cada um, um iPad recondicionado*



John Sculley (à direita) com Steve Jobs em 1984, um ano antes de seu desentendimento.



11

SCULLEY

Graças à irrefreável popularidade do Apple II, as vendas da Apple ainda estavam crescendo. Mas havia uma piada corrente no Vale do Silício: qual é a diferença entre a Apple e os escoteiros?

Resposta: os escoteiros têm a supervisão de adultos.

Depois da saída de Mike Scott, a Apple precisava de um verdadeiro líder, alguém que pudesse encarnar a energia e a paixão de Jobs e fazer bom uso de toda a jovial criatividade e inteligência da empresa. Em 1982, essa procura levou Jobs e Mike Markkula a John Sculley, o enérgico líder da Pepsi Cola. Com um marketing inteligente e a campanha publicitária do Desafio Pepsi, Sculley havia ganhado atenção nacional, principalmente depois que as vendas da Pepsi em supermercados haviam ultrapassado brevemente as da Coca-Cola. Era um homem do marketing que sabia como vender para uma geração mais jovem.

Jobs cortejou Sculley por meses, reunindo-se com ele em Nova York e também quando Sculley visitava a Califórnia. No início, Sculley não conhecia muito a Apple, mas, em uma viagem a Los Angeles para ver seu filho de 17 anos e sua filha de 19, aprendeu rapidamente que estava lidando com uma empresa promissora. Pediu aos filhos para irem com ele a uma loja de informática e mencionou que iria encontrar Steve Jobs, da Apple. Apesar de terem como colegas filhos de celebridades, responderam como se estivessem prestes a conhecer um astro do rock:

– Steve Jobs? – perguntou a filha. – Você vai se encontrar com o Steve Jobs?

Várias vezes durante as visitas, Sculley insistia que estava feliz no seu emprego e que adorava a Costa Leste, onde a Pepsi estava sediada. Mas, uma vez que Jobs havia decidido que Sculley era o cara, ligou seu charme com toda força. Finalmente, um dia, depois de uma longa visita, em Nova York, Jobs lançou o desafio que mudaria a opinião de Sculley:

– Você quer passar o resto da vida vendendo água com açúcar ou quer a chance de mudar o mundo?

Aos 44 anos, Sculley entrou para a Apple na primavera de 1983, com o salário anual de um milhão de dólares e a promessa de um milhão em bônus.

No começo, ele e Jobs se deram muito bem, falando-se várias vezes ao dia, dando longas caminhadas juntos e até completando as frases um do outro. Eram tão chegados que, um dia, durante um café da manhã na casa de Jobs, este disse a Sculley e sua mulher por que tinha tanta pressa:

– Todos temos um tempo muito curto na Terra. Provavelmente temos apenas a oportunidade de fazer poucas coisas excepcionais e fazê-las muito bem. (...) A sensação é de que preciso conseguir muitas dessas coisas enquanto ainda sou jovem.

No entusiasmo e no comprometimento de Jobs, Sculley via a si mesmo mais jovem.

– Eu estava fascinado com sua mente e sua visão, e meu lugar ali. Podia ajudar Steve a se tornar o Henry Ford da era da informática.

Jobs teve vários ídolos, incluindo Edwin Land, fundador da Polaroid; o inventor Thomas Edison; e Henry Ford, que havia pegado um produto caro – o carro – e adotado métodos mais eficientes na fabricação para que pudesse vendê-lo às massas por um preço acessível. Jobs queria um computador para as massas também, um que fosse projetado para o usuário e não para os nerds dos departamentos de tecnologia das empresas.

Para concretizar esse sonho, queria estabelecer o preço do Macintosh em 2 mil dólares, mas também queria um grande orçamento para a publicidade. Sculley disse a ele que não podia dar os dois: se quisesse gastar tanto no marketing, teria de ser compensado no preço. Por fim, convenceu Jobs de que o Macintosh seria vendido a 2495 dólares, um preço que Jobs julgava ser alto demais.

Apesar da discordância, Sculley apoiou a campanha publicitária maciça para lançar o novo computador. Um comercial especial para a TV foi encomendado, estranho e peculiar como nunca antes visto. Os dois adoraram, mas, quando o exibiram para a diretoria da Apple, todos odiaram. A empresa tinha pagado 750 mil dólares pelo comercial, filmado pelo diretor Ridley Scott, de *Blade Runner*, e tinha se comprometido a gastar cerca de 800 mil dólares para veiculá-lo durante a final do campeonato de futebol americano. Isso parecia uma coisa idiota a se fazer.

A dupla pediu à agência para vender o espaço na TV para outra empresa. Quando a agência retornou e disse que não tinha conseguido um bom preço, a Apple resolveu seguir com o comercial.

No domingo da final, durante um intervalo do jogo em que o Los Angeles Raiders estavam massacrando o Washington Redskins, telas de TV em todo o país escureceram, antes de mostrar, em seguida, filas de homens carecas com roupas folgadas marcharem monotonamente para dentro de uma sala e se sentarem em bancos de madeira. Com rostos indiferentes, olham para uma tela, onde um Grande Irmão parecido com o Mágico de Oz estava falando a eles (uma referência não muito sutil à IBM). A câmera corta para uma mulher loira, vestindo short vermelho e uma camiseta do Macintosh correndo para a sala, carregando uma marreta. De repente, ela para, começa a girar a marreta, gritando e lançando-a em direção à tela, que explode em uma luz brilhante.

“No dia 24 de janeiro, a Apple Computer irá lançar o Macintosh”, diz o narrador. Depois, fazendo uma referência ao clássico de George Orwell, acrescenta: “Você verá por que 1984 não será como 1984”.

O comercial era assustador, estranho e completamente espantoso. E, para muitos dos quase 100 milhões de espectadores, foi a melhor parte do jogo.

Alguns dias depois, Jobs fez o lançamento formal para os acionistas da Apple na reunião anual. Apresentando a nova máquina como parte de uma disputa entre a Apple e a IBM, ele empolgou o público ao exibir o comercial novamente. Depois, como o *showman* que tinha se tornado, tirou um Macintosh de dentro de uma sacola pela pequena alça no alto da máquina, descreveu suas características especiais e retirou um pequeno disquete do bolso da camisa. Ao rodar o disquete, o Mac começou a mostrar suas aptidões: fontes, planilhas, jogos e desenhos. Por fim, Jobs apertou um botão no mouse e, com uma voz computadorizada, o computador começou a falar: “Olá, sou o Macintosh. É muito bom ter saído daquela sacola”...

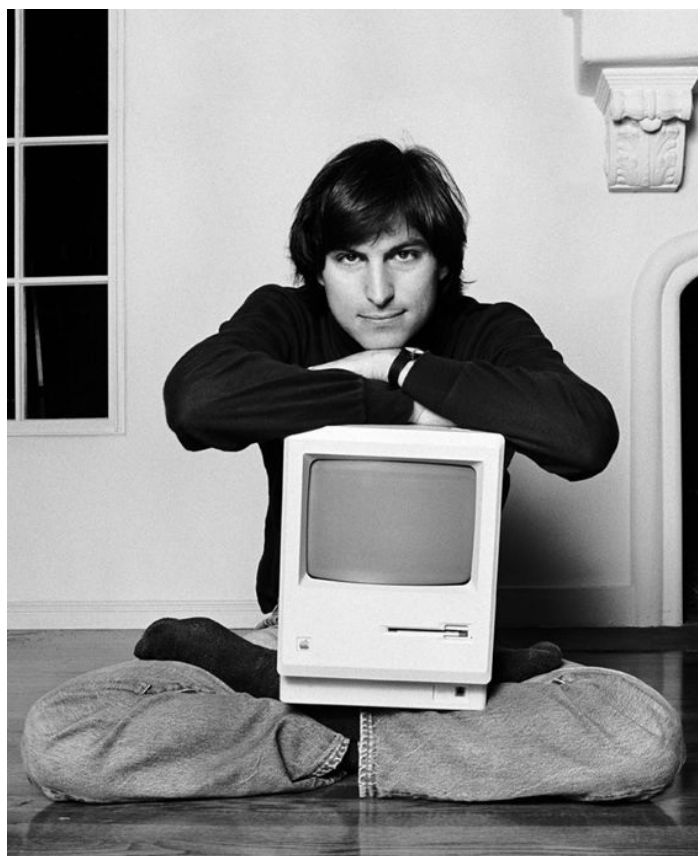


O comercial “1984” da Apple, veiculado durante a final do campeonato de futebol americano, mostrava uma mulher com o logotipo da Apple correndo entre fileiras de homens de negócios vestindo roupas largas para esfaļhar uma grande tela com o rosto do Grande Irmão. A propaganda ganhou quatro prêmios diferentes e ainda é considerado um dos melhores comerciais de todos os tempos.

O público foi à loucura. Nas semanas seguintes, Jobs entregaria Macintoshes pessoalmente a Mick Jagger (na verdade, deixando-o com a filha dele) e a Sean Lennon, o jovem filho de Yoko Ono e do falecido John Lennon, entre outras celebridades. Dezenas de jornalistas haviam recebido *releases* antecipados e encheram revistas e jornais com resenhas elogiosas. A máquina vendeu como água: quase setenta mil unidades em cem dias, mais do que as vendas iniciais do PC da IBM.

O frenesi durou pouco. Depois do impacto inicial, as vendas começaram a despencar. No Natal de 1985, a Apple esperava vender cerca de 150 mil máquinas, mas vendeu apenas 100 mil. Depois, as vendas caíram ainda mais.

Todas as limitações impostas por Jobs – a ínfima memória e a ausência de slots de expansão, das teclas das setas e de um disco rígido – estavam desanimando novos compradores. A pouca memória era um problema particular. Um funcionário da Apple disse que era como tentar fazer uma moto Honda rodar com um tanque de três litros. Como o computador exigia muita memória para suportar as atividades na tela, o programa de processamento de texto não conseguia lidar com mais de oito páginas por vez, insuficiente para escrever um capítulo. Como tendia a superaquecer, alguns críticos chamaram o Mac de “torradeira bege”.



Steve Jobs posando com seu amado Macintosh em sua casa em 1984.

Para piorar, no início de 1985, a Apple fracassou com outro comercial caro na final do campeonato de futebol americano, no qual usuários corporativos dos computadores pessoais eram retratados como “lemmings”, um seguindo o outro até cair de um penhasco. O comercial foi visto como um insulto às pessoas que compravam a maioria dos computadores pessoais e deixou um gosto amargo.

No começo de 1985, Jobs completou trinta anos, oferecendo um requintado jantar dançante para trezentas pessoas, com a cantora Ella Fitzgerald como atração. Seus convidados lhe deram presentes especiais: vinhos finos, cristais, livros raros e até uma ação da IBM emoldurada; mas ele deixou tudo num quarto de hotel. Não estava muito interessado nas coisas materiais.

Nessa mesma época, ele havia dado uma extensa entrevista para uma revista. As ações da Apple, que haviam chegado a 63,50 dólares cada durante a empolgação em torno do Lisa em meados de 1983, tinham despencado, e o valor das ações de Jobs tinham caído mais de 200 milhões de dólares de um pico de 450 milhões. Ele riu da enorme perda, dizendo:

– Não é a coisa mais profunda ou valiosa que aconteceu comigo nos últimos dez anos.

Estivera pensando num velho ditado hindu: “Pelos primeiros trinta anos de sua vida, você faz seus hábitos; pelos últimos trinta anos de sua vida, seus hábitos fazem você”. E ele estava pensando muito na Apple, quase prevendo que grandes mudanças viriam:

– Espero que, por toda a minha vida, o fio da minha vida e o fio da Apple estejam entrelaçados um no outro, como tapeçaria. Pode haver alguns anos de ausência minha, mas sempre vou acabar voltando.

Seu velho amigo Steve Wozniak tinha feito isso: depois de se formar na faculdade, voltou à Apple em 1983 para trabalhar em melhorias no Apple II. Mas, em fevereiro de 1985, saiu novamente, dizendo que queria desenvolver um novo tipo de controle remoto. Ele estava chateado com o fato de a empresa que havia ajudado a fundar estar basicamente ignorando o Apple II, insistindo em se concentrar nos computadores novos quando os vários Apple II eram os que mais vendiam. Woz também revelou que havia vendido a maior parte de suas ações, colocando setenta milhões de dólares em investimentos seguros.

Ainda assim, ele não estava saindo completamente: permaneceria como consultor a uma modesta taxa, estimada em doze mil dólares, e ainda seria um símbolo público da Apple.

Em março de 1985, o presidente Ronald Reagan condecorou Jobs e Wozniak, junto com algumas outras pessoas, com a primeira Medalha Nacional de Tecnologia e Inovação. Como Wozniak havia recentemente deixado a empresa, a Apple não enviou uma delegação nem planejou uma comemoração. Os dois simplesmente passaram em uma lanchonete depois da cerimônia.

Sculley também estava muito ocupado. A Apple não podia correr o risco de o Mac fracassar, de levar um terceiro golpe depois do fiasco do Apple III e do desempenho ruim do Lisa, que vendeu menos que a metade do esperado.

No meio da agitação, Jobs e Sculley começaram a se enfrentar e a culpar um ao outro. Sculley percebeu que ele também tinha sido tragado para o campo de distorção da realidade de Jobs. Concluiu que Jobs estava interferindo demais em outras operações, dando muitas ordens, alterando planos e não realizando as mudanças extremamente necessárias para o Macintosh. Jobs questionou a

capacidade de Sculley e se ele realmente entendia de tecnologia ou do ramo da informática.

Em uma reunião da diretoria em abril de 1985, diretores de longa data repreenderam Sculley severamente. Ele tinha sido contratado como diretor-executivo – e precisava tomar as rédeas, não dividi-las com Jobs. Ao dizer que Jobs estava “agindo como uma criança mimada e petulante”, deixaram claro que Jobs teria de ser substituído como chefe das recém-unidas divisões Mac e Lisa por alguém mais experiente. A diretoria, incluindo Mike Markkula, deu a Sculley a liberdade de fazer as alterações quando estivesse pronto.

Por toda a sua infância, adolescência e vida adulta, Jobs não era capaz de aceitar um “não” – e ainda não conseguia. Tentou convencer Sculley a adiar o fato. Chorou, reclamou e se sentiu traído. Chamando Sculley de “bozo” – uma palavra favorita para descrever alguém que pensava ser idiota ou tolo –, chegou a tentar dar um golpe persuadindo outros executivos e membros da diretoria a destituir Sculley. Nada deu certo.

Por um tempo, Sculley tentou convencê-lo a liderar um esforço de pesquisa e desenvolvimento da Apple, mas Jobs rejeitou a ideia. No início do verão, Sculley tirou Jobs da função de chefe da divisão Macintosh, dizendo que seu novo papel seria o de “visionário global”. O escritório de Jobs foi transferido para um prédio que estava vago havia muito tempo. Jobs o chamou de “Sibéria”.

Um mês depois, Sculley disse a analistas de Wall Street:

– Do ponto de vista das operações, não há papel nem hoje nem no futuro para Steve Jobs. Não sei o que ele fará. Acho que ele não sabe. Apenas o tempo e Steve Jobs dirão.

Jobs ficou profundamente magoado e sentiu como se tivesse levado um soco tão forte no estômago que não conseguia respirar. A Apple tinha sido praticamente seu único objetivo em toda a vida adulta. Quanto mais tentava respirar, mais difícil ficava.

– Se eu tentasse descobrir o que fazer, repensar minha vida ou coisas do tipo, era como se estivesse tentando respirar mais fundo – disse.

Durante a maior parte do verão, Jobs viajou, indo para a Europa e para a Rússia como um emissário da Apple, e chegou brevemente a pensar em ficar na Europa como um artista exilado. Também pensou em entrar na política, mas

nunca tinha votado, o que teria sido uma desvantagem.

Tinha trinta anos, era um milionário e um fracasso na empresa que havia ajudado a fundar. Ele não sabia o que fazer.

Ídolos

Steve Jobs teve vários ídolos, a começar pelo brilhante cientista Albert Einstein, cuja foto ficava pendurada no seu quarto quase sem móveis.

Jobs também tinha um grande respeito por Akio Morita, cofundador da Sony, a gigante dos aparelhos eletrônicos que havia estabelecido padrões altos e apreciava profundamente a beleza. Quando Morita morreu em 1999, Jobs fez o maior elogio possível durante uma apresentação, dizendo:

– Ele expressou seu amor pela espécie humana em cada produto que fez.

Depois, havia Edwin Land, um desistente de Harvard que havia construído a Polaroid Corporation depois de inventar uma câmera capaz de tirar e revelar fotos quase que instantaneamente. Jobs o chamava de “tesouro nacional”.

Em 1980, Land foi excluído da Polaroid depois de uma tentativa de fazer um sistema de filmagem instantânea que não podia competir com a câmera de videoteipe. A empresa teve que cobrir seu grande investimento. Isso angustiou Jobs:

– Tudo o que ele fez foi gastar uns poucos milhões, e tiraram a empresa dele – disse.

Poucos anos depois disso, Sculley e Jobs se encontraram com Land em seu laboratório em Cambridge, e Land explicou sua invenção:

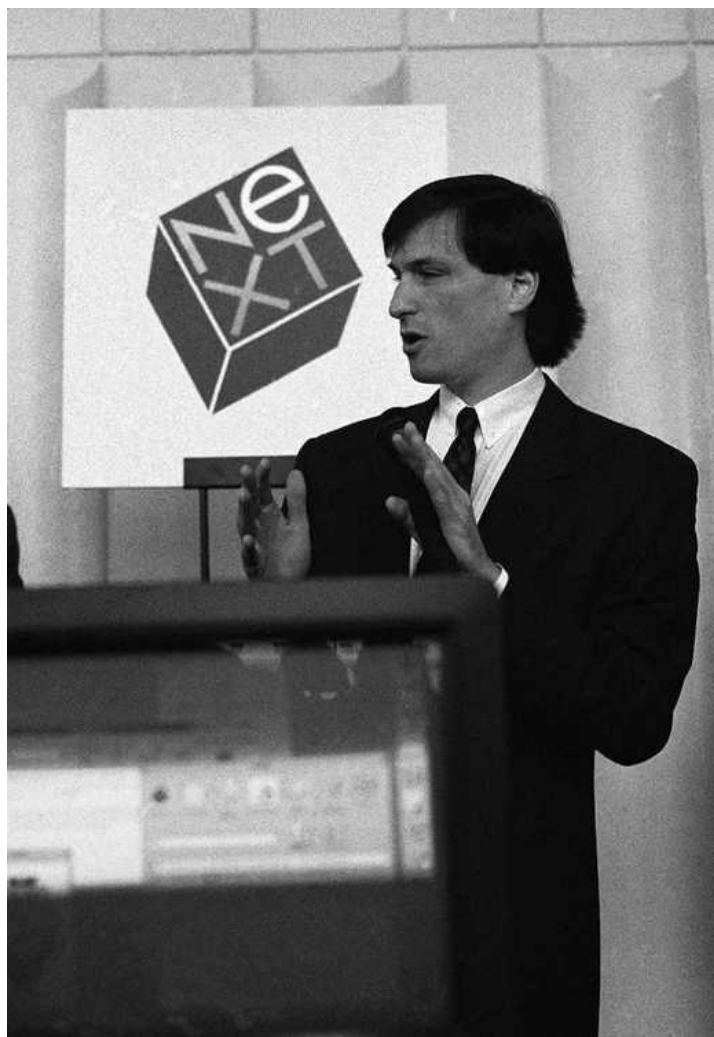
– Eu podia ver como a câmera Polaroid deveria ser. Era tão real como se estivesse na minha frente antes que tivesse construído uma.

A afirmação acertou Jobs em cheio:

– Foi exatamente assim que vi o Macintosh – disse ele. – Não tinha jeito de fazer uma pesquisa de mercado antes, então tive que seguir em frente, criá-lo e depois mostrá-lo às pessoas.

Ainda mais impressionante para Jobs era o fato de que Land era tanto um artista quanto um cientista. Land queria que sua empresa “ficasse em um meio-termo entre arte e ciência, e nunca esqueci aquilo”, disse Jobs.

PARTE DOIS
“ARTISTAS DE VERDADE
ENTREGAM.”



Após sair da Apple, Jobs formou uma nova empresa de informática chamada NeXT.



12

NEXT

A primeira história de Steve Jobs para a turma de formandos de 2005 em Stanford foi sobre a ligação de pontos – ou deixar que os pontos se liguem sozinhos.

Sua segunda história, disse, “é sobre amor e perda”.

Ao recontar como ele e Wozniak haviam começado a Apple na sua garagem, disse:

– Tive sorte: encontrei o que amava fazer muito cedo na vida.

Teve a alegria de ajudar a Apple a crescer quase dois bilhões de dólares em vendas, com mais de quatro mil funcionários, em dez anos. O Macintosh havia causado grande furor no mundo da informática ao mesmo tempo em que o menino prodígio da tecnologia completava trinta anos.

Então, disse:

– Fui demitido.

Foi uma experiência extremamente desagradável. Explicou que havia contratado um executivo talentoso, mas, depois de um ano, “nossas visões sobre o futuro começaram a divergir e acabamos nos desentendendo” (esse foi um relato mais bondoso que o de costume. Na maioria das vezes, culpava Sculley por todos os problemas, dizendo, em 1995, “contratei o cara errado, e ele destruiu tudo pelo que trabalhei por dez anos”).

Sem a Apple, Jobs estava abalado e arrasado, incerto do que fazer depois. Mas então, disse:

– Algo começou, aos poucos, a ficar claro para mim: eu ainda amava o que fazia.

Mesmo sem a Apple, ainda podia ir atrás de sua visão e de sua paixão, ainda podia tentar criar outro excelente produto. Então, resolveu fundar outra empresa.

Na verdade, Jobs não lidou muito bem com a parte de recomeçar. Ele ainda era presidente da Apple quando concluiu que talvez houvesse um mercado para máquinas muito potentes para universidades, especialmente para cientistas que

precisavam rodar simulações para pesquisas. Decidiu formar uma nova empresa.

A princípio, a diretoria da Apple estava aberta ao fato de ele começar uma nova empresa e chegou a pensar em investir nela. Mas, em questão de dias, os membros da diretoria ficaram sabendo que Jobs havia reunido cinco engenheiros-chave e representantes comerciais que sairiam da empresa junto com ele. Suas reações viraram raiva, e sentiram-se enganados.

No meio do tumulto, Jobs pediu demissão em setembro de 1985, dizendo em uma carta: “A recente reorganização da empresa me deixou sem trabalho e sem acesso sequer aos relatórios periódicos da administração”.

A Apple reagiu processando Jobs, acusando-o de levar segredos comerciais com ele (o processo terminaria em alguns meses, com Jobs aceitando se concentrar num mercado diferente do da Apple). Jobs reagiu com a venda de seus quase 10% de participação na Apple nos meses que se seguiram. Embora o preço da ação tivesse caído a 18 dólares, bem abaixo do maior pico de 60 dólares, ganhou mais de 100 milhões de dólares. Guardou uma ação – para que ainda pudesse comparecer às reuniões dos acionistas.

Em 1987, a Apple daria a volta por cima, graças às sementes que Jobs havia plantado. Assim como o VisiCalc dera sentido ao Apple II, novos softwares, um upgrade de memória e a impressora a laser introduzidas antes da saída de Jobs destacariam as fontes e outras aptidões do Mac, tornando o computador um mago da editoração eletrônica. De um hora para outra, editores de boletins informativos, escritórios de relações públicas, artistas gráficos e até mesmo donas de casa podiam criar em suas próprias mesas documentos e apresentações com aparência profissional. O negócio, junto com o apelo do Mac a indivíduos, abria um nicho grande o bastante para a Apple continuar a se expandir por alguns anos, mesmo que os computadores da IBM e similares continuassem a dominar cada vez mais o crescente mercado do computador pessoal. Em 1993, as vendas da Apple cresceriam até oito bilhões de dólares sob o comando de Sculley.

Desvinculado da Apple, Jobs investiu seu dinheiro em duas empresas em 1986. Inicialmente, investiu sete milhões de dólares em uma nova empresa que formou, chamada Next, e gastou cinco milhões de dólares para comprar do cineasta George Lucas, de *Guerra nas Estrelas*, uma pequena fabricante de

equipamentos para computação gráfica chamada Pixar, aceitando investir outros cinco milhões no negócio. Da mesma forma que Jobs, as duas empresas lutariam pelos anos seguintes para encontrar seu lugar no Universo.

Desta vez, não havia supervisão de adultos. Na Next, sem a vigilância de pessoas como Mike Markkula ou John Sculley, Jobs estava livre para fazer o que quisesse, quando quisesse. Um de seus primeiros passos foi criar o logotipo perfeito. Depois de passar por quatro designers que não estavam à altura, Jobs aceitou pagar a extravagante soma de cem mil dólares a Paul Rand, que havia feito o logotipo do canal de TV ABC e da IBM. Rand disse a ele que teria apenas um logotipo, e mais nada. Como Jobs planejava fazer um computador com o formato de um cubo, Rand propôs um logotipo no mesmo formato com letras coloridas, incluindo um “e” em caixa baixa, que, disse a Jobs, poderia significar “educação, excelência, especialidade, excepcional, excitação, $e=mc^2$ ”. Jobs adorou. Dali em diante, a empresa ficaria conhecida como NeXT.

Por ora, pelo menos, Jobs havia descoberto o que dava significado à sua vida: trabalho, “não trabalho simplesmente, mas trabalho incessante, trabalho sem pensar em mais nada”, escreveu o jornalista Joe Nocera em um perfil na *Esquire* em 1986.

– Você tem que ter uma visão única e muito específica se quiser realizar algo que seja significativo – disse Jobs, acrescentando que acreditava ter mais excelentes produtos dentro dele. – Se eu puder criar o tipo de empresa que acho que podemos, isso me dará uma quantidade *extrema* de prazer.

A NeXT ganharia um impulso no ano seguinte quando o bilionário da informática do Texas, H. Ross Perot, viu Jobs em um programa do canal de TV PBS e ligou para o jovem para falar sobre investimentos na nova empreitada. Embora o dinheiro de Jobs estivesse acabando e ele estivesse desesperado por um investimento, fingiu o contrário. Perot acabou pagando vinte milhões de dólares pela participação de 16% no negócio. Jobs colocou outros cinco milhões, e as universidades Stanford e Carnegie Mellon se uniram para comprar 1% da empresa.

Assim como na Apple, Jobs ficou obcecado por muitos detalhes. Dessa vez, tinha uma missão especial: “Uma parte de Steve queria provar aos outros e a si mesmo de que a Apple não fora uma questão de sorte”, disse Andrea

Cunningham, que fora relações-públicas da NeXT.

Ele insistia no design de cubo, embora não fizesse muito sentido para placas de circuito. Queria que o computador tivesse um impressionante acabamento em preto, mesmo por dentro. Quando uma pequena linha apareceu na caixa, ele viajou a Chicago para discutir o fato com a fundição responsável. Até a fábrica tinha que estar perfeita, com paredes brancas e máquinas pintadas de acordo com as cores que queria. Uma escadaria elegante e feita sob medida, muito parecida com a que vemos hoje nas lojas da Apple, enfeitava tanto a fábrica quanto a sede corporativa especialmente projetada.

Também como acontecia na Apple, Jobs geralmente era intimidador e exigente, não demorava muito para gritar com desenhistas ou engenheiros ou criticar seu trabalho de modo ferrenho. Funcionários contaram ao *New York Times* sobre a regra das “três vezes”: na primeira vez em que Jobs ouvia sobre uma ideia da qual não gostasse, “xingava o funcionário-alvo, chamando a ideia ou produto de retardado”; na segunda vez, acabava gostando mais; na “terceira vez, dizia que era absurdamente excelente”.

Embora tivesse prometido que a máquina custaria cerca de três mil dólares, próximo do limite que estudantes e universidades pagariam, o preço começou a inchar à medida que acrescentava discos ópticos que podiam ser gravados e regravados – mais ou menos como os gravadores de CD de hoje –, muita memória e capacidade de armazenamento e outras características. O computador também traria um software único que faria a programação ficar como a montagem de Legos, muito mais simples do que ter de criar tudo do zero.

Ele nunca fora do tipo de perguntar aos clientes o que preferiam. Um de seus ídolos, o fabricante de carros Henry Ford, disse uma vez que os clientes podiam ter seus carros Modelo T em qualquer cor que desejassem, contanto que fosse preto. Neste caso, Jobs, para começar, sequer identificou quem realmente iria querer (ou usar) essas máquinas superpotentes.

A princípio, o computador deveria ter sido lançado em 1987, mas o prazo foi sendo adiado várias vezes. No Vale do Silício, corriam piadas dizendo que o nome da NeXT (“próximo” ou “a seguir”, em inglês) deveria ser mudado para Eventually (“um dia” ou “no fim das contas”).

Finalmente, em outubro de 1988, o computador foi oficialmente anunciado em

um extravagante lançamento diante de três mil educadores, desenvolvedores de softwares, amigos e jornalistas na Sala de Concertos da Sinfônica de São Francisco. Jobs demonstrou os atraentes gráficos da máquina, a enorme memória que incluía a obra completa de Shakespeare já instalada e a capacidade de tocar música. Um dueto de Bach entre o computador e um violinista encerrou a apresentação.

Quando um repórter perguntou sobre o atraso do lançamento da máquina, Jobs não titubeou. Não houve “atraso”, disse ele: estava “cinco anos à frente de seu tempo”.

Porém, assim como aconteceu com o Macintosh, havia falhas perceptíveis. O computador custava agora 6500 dólares, mas, com a impressora a laser e outros opcionais, o preço poderia chegar a dez mil dólares, caro demais para muitos compradores. O software que rodaria as máquinas não estava pronto ainda e levaria mais alguns meses. Além disso, o computador não era compatível com os softwares que já estavam no mercado, portanto pouca coisa estaria disponível. A tela era apenas em preto e branco, não em cores, e Jobs se recusava a instalar um drive de disquete na bonita caixa, o que facilitaria o compartilhamento de dados pelos usuários.

A certa altura, sua equipe se revoltou contra essa decisão. Quando um funcionário questionou a falta de um drive de disquete durante uma reunião, Jobs insistiu que o computador não precisava. Mas outro funcionário discutiu com ele, e todos na reunião começaram a gritar em coro:

– Precisamos de uma — de drive! Precisamos de uma — de drive!

Jobs aceitou apenas incluir um drive de disquete em um modelo posterior.

Ainda assim, a companhia japonesa Canon ficou impressionada o bastante para investir 100 milhões em 1989 por 16,7% de participação na empresa, dando à NeXT um capital importante enquanto tentava lançar seus computadores. Nessa época, porém, muita coisa havia mudado nos doze anos desde que o Apple II fora lançado. Enquanto todas as empresas no início eram novatas batalhando por atenção, agora havia um bom número de grandes fabricantes de computadores com muito dinheiro que doariam computadores a educadores para instigá-los a comprar mais. Como uma empresa *startup*, a NeXT tinha uma concorrência significativa.

Mesmo que a empresa ainda não tivesse decolado, a revista *Inc.* nomeou Jobs o “Empreendedor da Década”, em 1989, pelo seu papel no início e no desenvolvimento da revolução do computador pessoal. Apesar do cuidado e da atenção que Jobs dedicava à empresa, a NeXT acabaria entregando apenas cerca de mil computadores de teste em 1989. Várias vezes, Jobs anunciava que a NeXT estava trazendo um grande avanço para o mundo, mas os clientes não iam atrás, e a NeXT não estava nem perto de auferir um lucro, o que as empresas precisam para ganhar impulso e crescer.

Em uma reunião da diretoria, na primavera de 1991, membros da empresa informaram as más notícias sobre os parcos resultados. O investidor Ross Perot interrompeu a apresentação com uma contundente declaração:

– Então, o que está me dizendo é que o *cockpit* está pegando fogo e o avião está caindo. Diga algo que ainda não sei.

A NeXT estava em marcha lenta – embora os clientes considerassem seu software notável. Enquanto uma nova década se iniciava, clientes repetiram várias vezes para Jobs abandonar o computador e, em vez disso, vender seus programas. Porém, tendo crescido como um fabricante de computadores, ele ignorou suas recomendações. Não aguentaria desistir das máquinas. Ainda assim, em 1992, somente cerca de cinquenta mil computadores da NeXT haviam sido vendidos no total – o equivalente ao que a Apple estava vendendo por semana.

O desempenho da Pixar não era muito melhor. O diretor George Lucas, que estava no meio de um divórcio, queria inicialmente um preço muito mais alto pelo negócio, mas aceitou o preço final de Jobs depois que outros possíveis compradores desistiram. O potencial havia capturado a imaginação de Jobs.

Graças a filmes como *Guerra nas Estrelas*, cineastas estavam experimentando efeitos especiais muito mais sofisticados – mas fazê-los sem computadores era tão difícil quanto se tornar um Cavaleiro Jedi. Em alguns casos, Lucas teve que juntar treze pedaços diferentes de filme para cada quadro, conforme explicou Jobs em uma entrevista. As pinturas de fundo somavam alguns pedaços, as miniaturas somavam outros, e depois a ação e os efeitos especiais tinham de ser acrescentados por cima de tudo isso. Toda vez que um quadro era combinado a outro, a nova imagem adquiria ruídos, manchas ou outras imperfeições. Se você

parar em um único quadro de um antigo filme de Guerra nas Estrelas, disse Jobs, pode ver que “são muito sujos, inacreditavelmente cheios de ruído, de péssima qualidade”.

A combinação digital de imagens faria os quadros brilharem, mas não existiam computadores potentes o suficiente para fazê-lo. A Pixar, composta por especialistas de informática que amavam animação, havia criado um sofisticado computador de 125 mil dólares que poderia ajudar e tinha esperanças não apenas de começar a criar ótimos filmes de animação, mas também de descobrir novos usos como o processamento de imagens médicas em 3D, cartografia detalhada ou outras áreas.

No curso de vários anos, Jobs deixaria a empresa contrair dívidas avaliadas em cinquenta milhões de dólares, que ele garantia pessoalmente. Porém, não conseguia encontrar a mágica computadorizada.

Enquanto dedicava a maior parte de sua atenção à NeXT, Jobs deixou os executivos da Pixar administrarem a empresa. Mas encontrava-se regularmente com eles e tomava as decisões financeiras mais importantes (em tom de deboche, o pessoal da NeXT chamava a Pixar de “hobby”).

Para estimular as vendas, ele abriu escritórios de venda da Pixar em várias cidades. Apesar de o preço do computador ter caído para menos de cinquenta mil dólares e de um modelo ainda mais barato ter sido desenvolvido, os compradores não estavam interessados. O maior cliente era a Walt Disney Company, que achou que cortaria os custos e aceleraria a produção de seus filmes de animação escaneando imagens desenhadas à mão e usando os computadores para adicionar cores e camadas de desenhos de fundo. O primeiro teste foi a cena final de *A Pequena Sereia*. Depois disso, a Disney comprou várias outras dezenas de computadores, usando-os em *Bernardo e Bianca na Terra dos Cangurus*, *A Bela e a Fera* e *O Rei Leão*, entre outros.

Embora os computadores tivessem sido um grande avanço para a Disney, outras estações de trabalho potentes e de uso geral surgiam e acabariam fazendo as mesmas coisas se equipadas com o software adequado. Ao perceber que os computadores simplesmente não estavam vendendo, Jobs fechou os escritórios de venda e, em 1990, vendeu a divisão de hardware da Pixar.

Em seguida, tentou desenvolver o inteligente software de 3D da Pixar para

transformá-lo em algo para um mercado mais amplo, que permitiria aos usuários fazer imagens tridimensionais realistas. Porém, o software não era fácil de usar, mesmo para os especialistas, e não havia uma grande demanda para a ideia. Acabou com o esforço em 1991 e demitiu trinta dos 72 funcionários da empresa, incluindo o presidente da Pixar. Em uma jogada particularmente fria, recusou-se a dar aos funcionários aviso prévio ou pagar a rescisão, mandando-os para casa imediatamente sem nenhum pagamento adicional.

Havia sobrado apenas um negócio possível para a Pixar: animação. A empresa tinha sido criada por pessoas que sempre amaram desenhos animados e que queriam muito fazer longas de animação em computadores. Antes de Jobs comprar a empresa, os fundadores, Ed Catmull e Alvy Ray Smith, tinham contratado John Lasseter, um jovem e talentoso profissional de animação que havia sido demitido da Disney. Para demonstrar o poder dos computadores e dos softwares da Pixar, Lasseter havia criado pequenos filmes impressionantes e divertidos: um curta chamado *Luxo Jr.*, que era protagonizado por uma luminária animada e foi indicado para o Oscar, e *Tin Toy*, lançado em 1988, que ganhou o Oscar de melhor curta de animação.

Em várias ocasiões, Jobs também chegou perto de acabar com o negócio de animação, mas Catmull o dissuadiu. Finalmente, a Pixar encontrou um meio de ganhar dinheiro. Começou a fazer divertidos comerciais animados para o enxaguatório bucal Listerine, a bala Life Savers e o chiclete Trident. Depois de Jobs ter acabado com o projeto de softwares, os comerciais e os softwares profissionais que sobraram eram tudo o que a Pixar tinha e, mesmo assim, não ajudava muito.

Para manter o negócio de pé, Jobs impôs duras condições aos executivos e funcionários da Pixar em 1991. Continuaria financiando a empresa, mas somente se abrissem mão de qualquer ação da Pixar que tivessem e de quaisquer outras opções de comprar ações no futuro, sacrificando sua única chance de ganhar alguma coisa com todos os anos de trabalho árduo.

Como sócio majoritário, Jobs podia estabelecer as regras. Os gerentes e funcionários abriram mão de sua pequena parte da empresa.

A bem da verdade, disse Alvy Ray Smith mais tarde, a Pixar, assim como a NeXT, “deveria ter fracassado, mas, para mim, parecia que Steve simplesmente

não aceitava a derrota”.

Havia uma última esperança: a gigante Walt Disney Company tinha notado o trabalho de John Lasseter. Estava interessada em financiar um longa de animação feito pela Pixar. Lasseter tinha a ideia em mente: uma história sobre brinquedos que pediam para as crianças brincarem com eles. Chamou-o apropriadamente de *Toy Story*. No meio dos destroços de duas empresas que fracassavam, haveria a possibilidade de um final feliz?

Agradeça à NeXT pela World Wide Web

Tim Berners-Lee era um físico de 35 anos que trabalhava no CERN, o Laboratório Europeu de Física de Partículas em Genebra, na Suíça, quando seu computador da NeXT chegou, em 1990, para um projeto especial.

O resultado: a World Wide Web, que hoje conhecemos como a internet.

Berners-Lee solicitou ao laboratório alguns programadores e cerca de cinquenta mil dólares em equipamentos para ver se podia unir ideias a computadores e tornar o software acessível gratuitamente. Usando o computador da NeXT, juntou um sistema de codificação chamado HTML, sigla para HyperText Markup Language (Linguagem de Marcação de Hipertexto), fazendo uso de etiquetas que permitem que as páginas sejam visualizadas corretamente. Deu a cada página da Web um endereço único, ou URL, de Universal Resource Locator (Localizador Universal de Recursos). Depois, criou as regras que permitiriam que as informações fossem transferidas e compartilhadas, chamadas HTTP, ou HyperText Transfer Protocol (Protocolo de Transferência de Hipertexto). E produziu o primeiro navegador que permitiria a todos os usuários ver os resultados da mesma maneira.

Tudo isso foi feito em um computador da NeXT que veio com uma conta de e-mail pronta para ser usada e uma saudação em áudio de Steve Jobs, dizendo que o computador não corresponde à computação pessoal, mas, sim, à “computação ‘interpessoal’”.

Berners-Lee disse que o software que veio com a máquina da NeXT tornou seu trabalho de programação “notavelmente fácil”. Começou o trabalho em outubro de 1990, disponibilizou-o em dezembro e deu-o ao mundo no verão de 1991. Pelos anos seguintes, aperfeiçoou-o. Em cinco anos, a Web já tinha quarenta milhões de usuários.



Steve Jobs com sua filha, Lisa Brennan Jobs.



13

FAMÍLIA

O casamento de um dos solteiros mais cobiçados do mundo da alta tecnologia era aguardado há muito tempo. No início de 1991, enquanto a NeXT e a Pixar estavam em dificuldades, Jobs tinha uma nova crise em sua vida pessoal: sua namorada Laurene Powell estava grávida.

Jobs tinha agora 36 anos e já não era mais o jovem arrogante e impertinente que fora quando teve Lisa com sua antiga namorada do colégio em 1978. Estava sério com relação a Powell, uma aluna do segundo ano do programa de Mestrado em Administração de Stanford, e a tinha pedido em casamento pelo menos duas vezes, sendo a última vez em uma viagem no fim do ano anterior ao Havaí. Dera a ela um anel de noivado de diamantes. Porém, agora estava indeciso de novo. Perguntou aos amigos, ponderou as possibilidades. Hesitou sobre a ideia de casamento e depois ignorou o assunto completamente. Frustrada, Powell, de 27 anos, saiu da casa dele e se mudou de volta para o apartamento dela pela segunda vez em um ano.

Por fim, ele tomou uma decisão adulta: em 18 de março de 1991, Jobs e Powell foram casados pelo conselheiro espiritual de longa data dele, Kobun Chino, em uma cabana no Parque Nacional de Yosemite. O bolo era vegano e as cerca de cinquenta pessoas que compareceram deram uma caminhada na neve após a cerimônia.

Entre Brennan e Powell, Jobs teve uma série de namoradas. Pouco depois de Brennan ter se mudado para o Oregon, Jobs começou um relacionamento com uma mulher da firma de relações públicas da Apple que durou alguns anos. No início dos anos 1980, como multimilionário e galã da tecnologia, foi para um círculo social diferente. Por alguns anos, namorou a cantora folk Joan Baez em idas e vindas, embora ela fosse quatorze anos mais velha. A equipe do Macintosh ficou espantada quando ele a levou para mostrar o projeto ultrassecreto, e ela participou de uma festa de fim de ano com ele. Porém, no fim das contas, a diferença de idade era grande demais.

Também saiu com Maya Lin, que projetou o Memorial dos Veteranos do Vietnã, e foi a um encontro às cegas com a atriz Diane Keaton. Por um ano, também namorou uma graduanda da Universidade da Pensilvânia chamada Jennifer Egan, encontrando-se com ela toda vez que ia para a Costa Leste. Passava sermões a ela sobre a necessidade de evitar o apego a objetos materiais, e ela retrucava perguntando-lhe como podia justificar a fabricação de computadores que as pessoas queriam.

– Tivemos debates acalorados sobre isso – disse ela.

Egan, que se tornou uma romancista vencedora do Prêmio Pulitzer, disse a Jobs que era jovem demais para se casar, e o relacionamento terminou.

Em 1984, a *BusinessWeek* lhe perguntou sobre seus interesses pessoais, ao que Jobs respondeu:

– Gosto de filmes e de romances.

Que tipos de romance?

– Mulheres jovens, muito inteligentes e artísticas. Acho que estão mais em Nova York do que no Vale do Silício – disse ele.

O primeiro relacionamento longo e verdadeiro de Jobs aconteceria com uma mulher que conheceu quando ela visitava o escritório da Apple. Tina Redse era uma designer gráfica, e os dois tiveram um longo e turbulento relacionamento. Em meados dos anos 1980, Jobs comprara uma antiga mansão em estilo espanhol com quatorze quartos e quase nenhum móvel. Ela foi morar com ele, embora ainda dormisse em um colchão no chão e era tão perfeccionista que não a deixava comprar um sofá. Frustrada com a falta de móveis, ela acabou saindo da casa.

Ainda assim, os dois eram apaixonados quando estavam juntos, tanto que os funcionários da NeXT lembravam de suas “sessões de amassos” na entrada da empresa. Mas também brigavam furiosamente, às vezes em público. Assim como Chrisann Brennan, Redse repudiava o jeito frio e indiferente como Jobs se mostrava às vezes e como podia magoar ela e outros. Também o pressionou a passar mais tempo com sua filha, Lisa, que agora estava na escola.

Ross Perot encorajou Jobs a se casar com Redse e, em 1989, ele finalmente a pediu em casamento. Mas ela recusou, decidindo que nunca dariam certo. Contudo, continuariam mantendo contato.

Laurene Powell entrou na vida de Jobs numa noite de outono quando ele estava dando uma palestra na Escola de Administração de Stanford. Ela tinha ido com um amigo e, como não havia nenhum outro assento vago, sentou em um reservado. Quando Jobs chegou, ela se viu ao lado do convidado de honra e brincou que havia vencido um concurso, e o prêmio seria um jantar com ele.

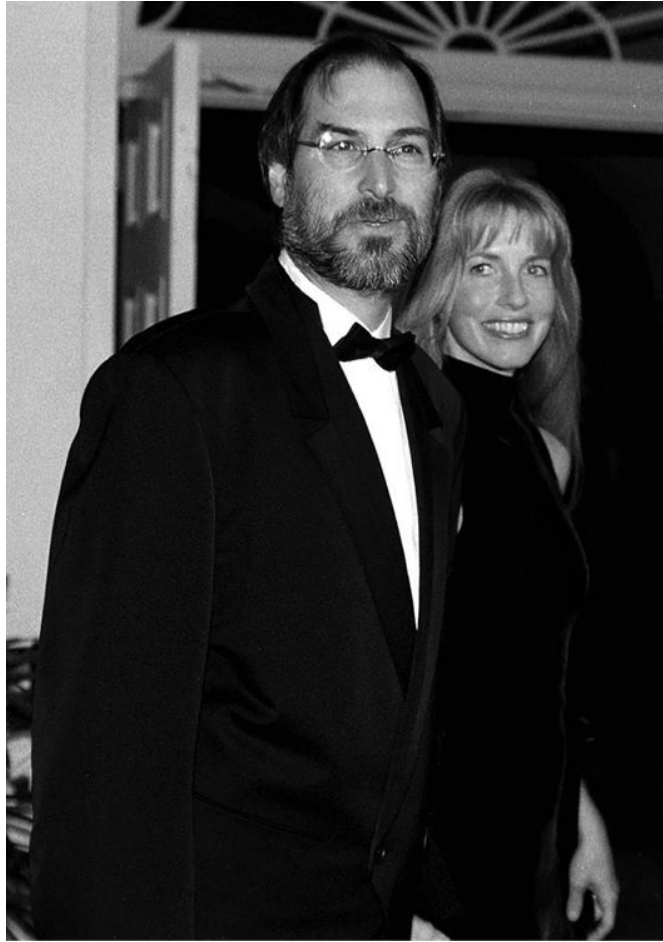
Eles conversaram por alguns minutos após a palestra, e Jobs tinha que ir a uma reunião da NeXT em seguida. Porém, quando entrou no carro, mudou de ideia.

– Eu estava no estacionamento, com a chave no carro, e pensei comigo, se essa fosse a minha última noite na Terra, preferiria passá-la numa reunião de negócios ou com essa mulher? Atravessei correndo o estacionamento e perguntei se ela queria jantar comigo. Ela aceitou, fomos a pé para a cidade e estamos juntos desde então – contou.

Originalmente de Nova Jersey, Powell perdera o pai quando criança e havia aprendido a ser resiliente. Loira, atlética e vegetariana, formara-se na Universidade da Pensilvânia e trabalhou na respeitada firma de Wall Street Goldman Sachs, antes de resolver cursar Administração. Tinha todas as qualidades certas: inteligência, boa aparência e um currículo impressionante.

Seu relacionamento também teve altos e baixos, com Jobs pedindo-a em casamento e depois evitando o assunto meses depois. Podia ser o centro da atenção e depois ser ignorada. Ficava confusa com suas facetas mais obscuras, mas as aguentou.

Powell era apenas um novo familiar que Jobs havia levado para sua vida durante os anos pós-Apple. Por muitos anos depois que Lisa nasceu, Jobs evitou a filha e Chrisann.



Steve Jobs e sua mulher, Laurene Powell.

– Não queria ser um pai, então não fui – contou ao biógrafo Walter Isaacson durante uma série de entrevistas. De vez em quando, passava na casa delas, conversava com Chrisann, basicamente ignorando a filha.

Porém, depois de sair da Apple e começar a trabalhar na NeXT, perto de onde elas moravam, começou a passar lá com mais frequência, levando Lisa para jantar e até mesmo para o escritório, onde ela deu piruetas no corredor. Conforme crescia, eles iam caminhar juntos ou andar de patins.

Ainda assim, escreveu Lisa mais tarde, “minha mãe me criou basicamente sozinha. Não tínhamos muita coisa, mas ela é carinhosa e éramos felizes. Nós nos mudamos muitas vezes”. De fato, foram treze vezes. Embora ela soubesse que seu pai era rico e famoso, só conseguiu conhecê-lo aos poucos.

Uma vez, quando era adolescente, ele a levou para uma viagem de negócios em Tóquio. Jobs havia relaxado seus hábitos alimentares na Apple, dizendo que

“a interação com as pessoas precisa ser seriamente equilibrada com uma vida mais saudável”. Contudo, depois de sair da empresa, havia voltado a seu estilo vegetariano rigoroso – embora continuasse amando sushi. Nessa viagem, levou Lisa a um sushi bar no porão de um hotel, onde dividiram bandejas de sushi de unagi, enguia cozida sobre arroz. Alguns eram cobertos com sal, outros com um molho adocicado. “Ambos estavam quentinhos e se dissolviam dentro da minha boca”, lembrou Lisa. A distância entre ela e seu pai frequentemente ausente também se dissolvera. “Foi a primeira vez que me senti, com ele, tão relaxada e contente”, escreveu. “Um espaço que antes era inacessível havia se aberto. Ele estava menos rígido consigo mesmo, estava até humano sob os grandes tetos com as cadeiras pequenas, com a carne e comigo”.

Não muito tempo depois de Jobs ter se casado, Lisa passou a morar com ele e Powell e viveu com eles durante seus anos de ensino médio. Ela queria ir para Harvard e se tornar escritora. Como muitos dos relacionamentos de Jobs, este também esquentava e esfriava, e os dois às vezes passavam meses ou até anos sem se falar (a formatura da faculdade dela foi uma dessas vezes: ela não o convidou, ele não compareceu).

Outra peça do quebra-cabeça da família de Jobs também apareceu. Em meados dos anos 1980, Clara Jobs foi diagnosticada com câncer de pulmão. Durante suas visitas à mãe, Jobs lhe perguntava sobre seu passado, e descobriu que havia sido casada antes, com um homem que havia morrido em combate. Também descobriu mais detalhes sobre sua adoção.

Jobs resistia à ideia de localizar sua mãe biológica, porque não queria magoar Paul e Clara, que amava tanto e considerava seus únicos pais de verdade. Porém, depois que Clara morreu, em novembro de 1986, aos 62 anos, ele contou sobre seu interesse ao pai, que lhe deu permissão para seguir adiante.

Por meio de algumas investigações e com a ajuda de um detetive, Jobs conseguiu localizar Joanne Schieble em Los Angeles. Descobriu que seu pai era Abdulfattah Jandali, conhecido como “John”, um sírio que tinha se tornado professor de Ciência Política. Joanne havia voltado ao estado de Wisconsin depois do nascimento de Jobs. Depois que o pai morreu, ela e Jandali se casaram e tiveram outra criança, uma menina chamada Mona. Como se vê, Steve tinha uma irmã biológica.

Jandali abandonou a família poucos anos depois, e Joanne se casou novamente. Tanto ela quanto Mona adotaram o sobrenome Simpson, apesar de esse casamento também não ter durado muito tempo.

Jobs visitou Joanne Simpson em Los Angeles, em parte para agradecê-la por ter lhe dado a vida. Ela pediu desculpas várias vezes, dizendo que sempre sentiu saudades dele.

Pouco tempo depois, Jobs conheceu Mona em Nova York. Ela tinha terminado de escrever, havia pouco tempo, um livro chamado *Qualquer Lugar Menos Aqui*, sobre sua migração com a mãe de Los Angeles para o Wisconsin, e estava trabalhando em uma revista literária chamada *Paris Review*. Deram-se bem logo de cara, descobrindo que ambos gostavam de longas caminhadas, eram intensos em seus trabalhos e extremamente determinados. Embora Jobs nunca tenha se sentido particularmente próximo de sua irmã Patty, ele e Mona se tornaram muito amigos, e ela chegou a conhecer suas namoradas e Lisa.

Como uma escritora renomada, ela se inspirava em experiências pessoais e, em meados dos anos 1990, escreveu um livro chamado *A Regular Guy* (“um cara comum”, em tradução livre) sobre um *workaholic* narcisista que ignora sua filha até que é demitido de seu emprego. A primeira frase era: “Ele era um homem ocupado demais para puxar a descarga”. Embora fosse um romance, ficou claro que era baseado em Jobs, e era difícil saber onde os fatos terminavam e onde começava a ficção.



A escritora Mona Simpson, que conheceu seu irmão Steve Jobs pela primeira vez quando já tinham vinte e poucos anos.

Mona, por iniciativa própria, havia começado a tentar localizar seu pai e o encontrou em Sacramento, na Califórnia. Jobs, porém, não estava interessado em conhecê-lo e estava preocupado que seu pai biológico fosse de alguma forma chantageá-lo ou tentar se apossar de sua fortuna. Disse à irmã que não queria ser mencionado.

Então, Mona foi para Sacramento sozinha. Jandali havia parado de lecionar e estava trabalhando no ramo de restaurantes. Enquanto conversavam, ele contou que outra criança, um menino, havia nascido antes dela.

– Nunca mais veremos aquela criança novamente – disse a ela.

Ele contou a Mona sobre outros restaurantes que havia administrado, incluindo um de estilo mediterrâneo perto de San Jose. Para sua surpresa, ele continuou:

– Todo o povo bem sucedido da tecnologia ia lá, até o Steve Jobs.

Jobs, segundo Jandali, “era um cara gentil, e dava grandes gorjetas”. Tudo o que ela podia fazer era tentar não revelar seu segredo: que Steve Jobs era seu filho. Mona ligou para Jobs logo depois e contou a extraordinária história. Jobs ficou impressionado e se lembrou do restaurante e do proprietário:

– Ele era sírio, calvo. Apertamos as mãos – disse mais tarde.

As peças fragmentadas da história de Jobs e de sua família estavam se encaixando. Depois, em setembro de 1991, Powell deu à luz um menino. O casal levou duas semanas para lhe dar um nome: Reed Paul Jobs. “Nomes de produtos novos dão trabalho”, dizia o primeiro anúncio do nascimento.

O recém-nascido mudou a vida de Jobs.

– Era quase como se ligassem um interruptor dentro de você e passasse a sentir toda uma nova gama de emoções que nunca achou que sentiria – disse alguns meses mais tarde. – É muito mais profundo do que jamais imaginaria só de ouvir falar.

A família se mudou para uma nova casa em Palo Alto. Queriam que os filhos fossem crianças sensatas, e Mona Simpson lembrou que viviam com simplicidade. Nos primeiros anos, jantavam com frequência sentados na grama e, às vezes, o jantar “consistia de apenas um vegetal, uma grande quantidade daquele único vegetal”, disse ela, como brócolis, “temperado com a erva certa, recém-colhida”.

Jobs e Powell conseguiram comprar camas e algumas necessidades, mas não

mais do que isso.

– Conversamos teoricamente sobre móveis por oito anos – disse Powell. – Passamos muito tempo nos perguntando: “Qual é o propósito de um sofá?”.

Até a compra de uma máquina de lavar roupas era um sofrimento. Quando decidiram que precisavam de uma em meados dos anos 1990, Jobs explicou que estavam impressionados com as máquinas europeias, que usavam menos água e eram mais delicadas com as roupas, mas levavam o dobro de tempo a cada ciclo.

– Nossa família passou um tempo discutindo sobre que tipo de escolhas queríamos fazer – disse ele. Isso envolvia tanto design como valores familiares. – Nós nos importávamos mais com a lavagem de roupa em uma hora ou em uma hora e meia? Ou nos importávamos mais com roupas muito macias e mais duradouras? Será que nos importávamos com o uso de um quarto de água?

As discussões e os debates continuaram na hora do jantar por duas semanas antes de a família decidir por máquinas alemãs feitas pela Miele.

– Esses caras pensaram no processo todo – disse Jobs. – Fiquei mais empolgado com eles do que com qualquer outro item de alta tecnologia em anos.

Comprar uma máquina de lavar roupas nem chegava perto de projetar o Macintosh ou de deixar uma marca no Universo, mas Jobs era um homem transformado. O período posterior àquele que Jobs fora afastado da Apple geralmente é denominado “imensidão”, porque pareceu estar se afastando das pessoas e da tecnologia que haviam tornado seu primeiro feito tão excepcional. Agora, em sua meia-idade, Jobs não esperava mais que novas tecnologias revolucionassem o mundo.

– Desculpe-me, mas é verdade – disse a um entrevistador. – Ter filhos realmente muda seu ponto de vista sobre essas coisas. Nascemos, vivemos por um breve instante e morremos – disse. – A tecnologia não está alterando muito isso, se é que está alterando alguma coisa.

Ao mesmo tempo em que suas empresas enfrentavam dificuldades, Jobs estava construindo suas primeiras relações familiares verdadeiras como adulto, criando, enfim, uma vida de verdade fora do trabalho. Devido à sua natureza, essas relações seriam complexas e conturbadas, e sua família mesclada era tão complicada quanto qualquer uma que você possa imaginar: uma mãe e um pai, mais os pais biológicos; uma irmã e uma irmã biológica; uma esposa e três filhos

que teve com ela; e uma ex-namorada e sua filha mais velha.

No fim das contas, ele acabaria desenvolvendo um profundo e duradouro vínculo com a maioria deles, mas não todos. Jandali ficaria sabendo, por meio de reportagens, que Jobs era seu filho biológico, mas nunca o encontraria nesse papel.

Paul Jobs, o pai de Steve, faleceu em março de 1993, aos setenta anos; anos depois, seu filho ainda o chamava de “um grande homem”. Perguntado sobre o que queria passar para seus filhos, Jobs disse que só queria “tentar ser um pai tão bom quanto meu pai foi para mim. Penso nisso todos os dias da minha vida”.

De sua parte, Paul Jobs estava extremamente orgulhoso do filho difícil, mas bem sucedido, comparecendo às apresentações públicas até o fim.

Durante esses anos difíceis, Jobs pode ter se afastado profissionalmente, mas claramente havia amadurecido no mundo que abre o coração e alimenta a alma, como filho, marido e pai.

E todo o seu trabalho também não teria sido em vão.

Woodside

No início dos anos 1990, Jobs e Powell se instalaram na sua casa em Palo Alto, sentindo-se tão bem nela que muitas vezes deixavam a porta dos fundos destrancada. Contudo, no antigo bairro de Woodside, Jobs acabaria dentro de uma longa e rancorosa batalha pela mansão que deixara para trás.

Jobs manteve a casa de Woodside, uma imensa mansão de quase 1600 m² em estilo neocolonial hispano-americano, com 14 quartos, 13 banheiros e lavabo, na esperança de um dia derrubá-la e ali construir uma casa menor e mais simples.

Por alguns anos, sua família usou a casa e a piscina para festas. Quando o presidente Bill Clinton e sua esposa, Hillary, iam visitar sua filha, Chelsea, em Stanford, hospedavam-se em outra casa da arborizada propriedade.

Em meados de 2004, Jobs pediu à comissão de planejamento urbano da cidade para autorizá-lo a demolir a mansão, construída em 1926 para o magnata do cobre Daniel C. Jackling. Jobs disse que estava mal construída e a chamou de “uma das casas mais aberrantes que já vi”.

Porém, os vizinhos diziam que era histórica e argumentavam que deveria ser preservada.

A comissão concordou em permitir que Jobs demolisse a casa, mas somente se ele tentasse, por um ano, encontrar uma pessoa que transferisse a estrutura da casa para outro local. O conselho da cidade apoiou a decisão no início de 2005, mas os vizinhos processaram, e um juiz impediu a demolição.

Desde 2000, Jobs havia deixado a casa aberta à ação das intempéries e, no final da década, ela estava

apodrecendo e caindo aos pedaços.

Em 2009, Jobs finalmente conseguiu outra permissão para demolir. Para a decepção dos vizinhos, a casa foi demolida em fevereiro de 2011. Entretanto, nessa época, Jobs já não estava mais interessado em construir uma nova casa.



John Lasseter, chefe de animação da Pixar, brincando com os bonecos de Buzz Lightyear e Woody, do seu primeiro filme importante, Toy Story.



14

SILIWOOD

Dois anos depois do início dos trabalhos em *Toy Story*, a equipe na Pixar estava com um grande problema: Woody, o personagem principal, era um canalha. O caubói molenga movido a corda era mau, egoísta e sarcástico. Em uma das cenas, o brinquedo preferido no quarto de Andy empurrou propositalmente o inocente novato Buzz Lightyear para fora do quarto e para dentro do quintal do vizinho malvado. Então, Woody fechou as persianas e disse:

– Afinal, é o mundo cão dos brinquedos.

O pessoal da Disney estava pressionando por um personagem que fosse mais ousado, mas odiaram esse cara. Depois de assistir a uma versão prévia do filme no final de novembro de 1993, o presidente da divisão de animação da Walt Disney ordenou que John Lasseter e sua equipe cancelassem a produção imediatamente. O filme não poderia prosseguir a menos que a Disney aprovasse um novo roteiro. A primeira parceria de verdade entre o glamour de Hollywood e a tecnologia do Vale do Silício – apelidada de Siliwood – estava parada. Todo o trabalho de animação teria de parar enquanto os roteiristas tentavam consertar a história.

A decisão foi assustadora para a equipe da Pixar, que queria tanto realizar esse primeiro longa de animação digital, e representou outro revés para Steve Jobs, que precisou apoiar a empresa e continuar pagando os funcionários durante a interrupção.

Ao mesmo tempo, já tinha sido um ano difícil para a NeXT. No final de 1992, enquanto compradores continuavam a rejeitar os computadores da NeXT, várias pessoas do alto escalão haviam se retirado. Jobs se sentiu abandonado e quis sair também, mas simplesmente não podia aguentar outro fracasso público.

– Todos aqui podem sair, menos eu – disse aos executivos restantes.

Finalmente, no início de 1993, Jobs deu atenção ao que seus clientes e gerentes vinham lhe dizendo: a NeXT saiu do ramo dos computadores, admitindo derrota nesse campo. Conforme a *Fortune* relatou: “O sonho de Jobs de construir outro

grande fabricante de computadores como a Apple, que ele havia ajudado a fundar, está morto, morto, morto”.

A NeXT demitiu mais trezentos funcionários, mantendo apenas duzentos, e passou sua fantástica fábrica para a Canon. A empresa sobreviveria, mas como uma vendedora quase insignificante de, como alguns chamavam, software “obscuro”. A estrela de Jobs, outrora brilhante, diminuiu mais ainda.

Depois de “uma queda vertiginosa a partir de uma posição muito privilegiada”, conforme escreveu o *Wall Street Journal* em meados de 1993, Jobs “está batalhando para mostrar que ainda é importante para a indústria da informática”. “As pessoas pararam de prestar atenção nele”, contou Richard Shaffer, editor da *Computer Letter*, ao jornal. “É triste”, completou.

Revistas chamavam-no de “fracasso total”. Depois, para agravar ainda mais a situação, a revista *Fortune* elegeu o ex-menino prodígio um dos chefes mais difíceis do país, destacando, no artigo, Jobs “gritando descontroladamente” por vários minutos em um “inflamado discurso cheio de palavrões”, tendo como alvo um gerente que havia lhe dito que a caixa preta do NeXT iria custar mais do que Jobs queria pagar.

A história prosseguia dizendo que o homem de 38 anos podia ser charmoso e grande motivador em um momento e, em seguida, lançar críticas severas se algo não estivesse à altura de suas expectativas. Quando Jobs apresentou o computador da NeXT, insistiu que um funcionário experimentasse 37 tons de verde diferentes antes de encontrar o que fosse perfeito para os slides de apresentação.

– Os pontos altos eram incríveis – disse um ex-funcionário. – Mas os pontos baixos eram inimagináveis.

Preso no seu próprio ponto baixo, Jobs tentava encontrar uma saída. Os roteiristas da Pixar conseguiram consertar as falhas no personagem Woody com uma reescrita, mas, durante parte do ano de 1994, Jobs tentou vender toda ou parte da Pixar. Tentou vendê-la para a Hallmark, a fábrica de cartões, para Paul Allen, cofundador da Microsoft e até para a própria Microsoft, mas não conseguiu um acordo.

Então, enquanto o filme ficava pronto e a Disney aceitou distribuí-lo no período das festas de fim de ano de 1995, ele mudou de ideia. Graças ao

sofisticado software que a Pixar havia desenvolvido e sua equipe inteligente e comprometida, o filme estava se transformando em uma adorável e memorável história sobre amizade.

Também era uma maravilha da tecnologia. Usando geometria, álgebra e computadores potentes de última geração, os animadores criaram brinquedos com movimentos fluidos, expressões verossímeis e detalhes minuciosos. Woody, que fora baseado em um boneco falante de Gasparzinho, o Fantasma Camarada, que Lasseter adorava quando criança, tinha mais de setecentos pontos matemáticos que podiam ser controlados, incluindo mais de duzentos pontos em seu rosto. O acréscimo de fibras, rugas, sujeira, saliências e outros detalhes necessitou de milhares de horas de trabalho adicional. E os animadores trabalhavam por uma semana para fazer as expressões de Woody se coordenar com alguns segundos de fala do ator Tom Hanks.

Enquanto que na animação tradicional fazer alterações exigia que os personagens fossem redesenhados, o software permitia que os ajustes fossem feitos apenas com cliques. Lasseter podia refinar as imagens com facilidade, instruindo animadores a alterar o rosto do Sr. Cabeça de Batata, “de modo que fosse mais fácil para o bebê morder o seu nariz”, ou sugerir “vamos ver se podemos fazer com que a baba do bebê seja mais elástica, para que possa grudar, e o fio da baba seja mais longo”.

Ao todo, cada quadro – que aparecia por 1/24 de segundo – exigiria 5 megabytes de memória, quase 40 vezes mais que a capacidade do primeiro Macintosh. E depois, juntar todos os personagens, fundos e outros detalhes nas imagens finais levaria centenas de horas de processamento por um conjunto de computadores velozes.

À medida que o projeto ia tomando forma, os patrocinadores apareciam. A Burger King aceitou promover os personagens junto às suas refeições para crianças, e a Frito-Lay (divisão de salgadinhos da PepsiCo) posicionou displays gigantes de Woody e Buzz nos supermercados.

No início de 1995, Jobs comemorou seus quarenta anos com uma festa organizada por seu amigo Larry Ellison, diretor-executivo da empresa de tecnologia Oracle. Agora, dirigia com frequência um Jeep Cherokee em vez de seu Porsche e estava a prestes a se tornar pai de outra filha, Erin Siena. Mas

também estava empolgado com a criação da Pixar. Em maio de 1995, fez de Fernanda e Greta Schlender, então com nove e dez anos de idade, as duas crianças mais sortudas dos EUA. Convidou as meninas e o pai delas, o repórter da *Fortune* Brent Schlender, para ir à sua casa assistir a uma sessão informal de *Toy Story*.

O filme ainda não estava completo – partes dele ainda estavam em preto e branco e não totalmente animados –, mas Jobs mal podia esperar para perguntar às filhas de Schlender quando terminasse.

– Então, o que acharam? É tão bom quanto *Pocahontas*?

Ambas disseram que sim.

– Bom, então – continuou Jobs –, é tão bom quanto *O Rei Leão*?

Elas tiveram que pensar na resposta. Fernanda deu a resposta que ele queria ouvir:

– Para falar a verdade, não vou conseguir me decidir até ver *Toy Story* mais umas cinco ou seis vezes.

À medida que a data de lançamento se aproximava, Jobs criou um plano que era tão ousado quanto qualquer outro que havia proposto anteriormente: daria um jeito de vender ações da Pixar para o público pouco depois do lançamento do filme. Mesmo para os figurões de Wall Street que estavam sempre procurando pela ação mais quente, essa ideia exigia uma enorme audácia. Antes de 1995, a Pixar tinha uma modesta receita anual de 7,3 milhões de dólares, com a venda de alguns computadores caros, softwares especializados e com comerciais.

Era verdade que Jobs tinha um acordo com a Disney para fazer mais dois filmes depois de *Toy Story*, mas a empresa também tinha acumulado perdas ano após ano. Apesar de tudo isso, Jobs esperava que os compradores das ações gastassem seu dinheiro suado adquirindo uma pequena parcela da empresa que havia feito apenas um longa, que talvez tivesse ou não sucesso, e que talvez, ou não, fizesse outros filmes de sucesso depois. Profissionais da indústria disseram que ele estava louco. Talvez, mas ele também era Steve Jobs, e não aceitava “não” como resposta.

Ele contratou um executivo financeiro para vender a ideia para Wall Street e investidores. Assim como na Apple, a noção de que algumas pessoas podiam enriquecer, enquanto outras não, causava ressentimento. Apenas um punhado de

executivos – o cofundador Ed Catmull, o diretor John Lasseter, o novo executivo financeiro e alguns outros – teriam ações suficientes para se tornarem milionários se a oferta tivesse sucesso. O resto da equipe iria poder comprar ações no futuro com um desconto, mas só iriam poder comprar suas ações depois de quatro anos. Nesse meio tempo, Steve Jobs possuiria cerca de 80% da empresa após a oferta.

O *timing* foi excelente. Naquele verão, uma pequena empresa de um ano de idade chamada Netscape, que havia desenvolvido um dos primeiros navegadores para a internet, abriu seu capital com sucesso, apesar de sua curta história. Subitamente, a oferta das ações da Pixar pareceram promissoras.

Toy Story estreou no fim de semana do feriado de Ação de Graças de 1995 com críticas entusiasmadas, e famílias correram para assisti-lo. Rendeu 29 milhões de dólares no primeiro fim de semana, quebrando o recorde das estreias em feriados de Ação de Graças, e tornou-se o campeão de bilheterias do ano, vendendo 192 milhões de dólares em entradas nos EUA e quase o equivalente em outros países.

Uma semana depois, ações da Pixar estavam sendo vendidas ao público a 22 dólares cada. No primeiro dia de vendas, o valor das ações mais que duplicou, antes de fechar a 39 dólares cada. A oferta trouxe mais de 130 milhões de dólares para a empresa financiar seus futuros negócios. O mais impressionante era que Steve Jobs, antigo mago dos computadores pessoais, que havia colocado uma parte significativa de sua fortuna para manter a empresa de pé, possuiu ações por um breve momento equivalentes a mais de um bilhão de dólares, antes de o preço cair novamente. Os roteiristas da Pixar não poderiam ter criado um final mais feliz.

Mesmo aproveitando o sucesso de *Toy Story* e curtindo sua família que estava crescendo, a Apple nunca ficou longe de seus olhos, nem de seu coração. “Qualquer um que o conheça bem”, escreveu o repórter Schlender na *Fortune*, “lhe dirá que raramente passa um dia em que ele não pense no que faria se estivesse no comando da Apple”.

Sob a liderança de Sculley, a Apple havia crescido solidamente por vários anos, mas tropeçou no início dos anos 1990, e ele foi afastado em 1993. Porém, com comando de seu sucessor, os problemas da empresa estavam crescendo.

Embora tenha levado uma década, a Microsoft finalmente tinha descoberto

como copiar os melhores aspectos do Macintosh e até melhorar alguns. Enquanto isso, a tecnologia da Apple tinha empacado. Em uma entrevista, Jobs foi crítico:

– A indústria do computador de mesa está morta. A inovação praticamente parou. A Microsoft domina com pouquíssima inovação. A Apple perdeu.

No outono de 1995, confidenciou à *Fortune*:

– Sabe, eu tenho um plano que poderia salvar a Apple – contou. Não deu detalhes, mas disse – É o produto perfeito e a estratégia perfeita para a Apple, mas lá ninguém vai me ouvir...

Agora, com seu enorme sucesso na Pixar, talvez alguém acabasse ouvindo.

Jungle Cruise

John Lasseter, o gênio por trás de Toy Story e Carros, atribuiu seu preparo a um emprego temporário na Disneylândia.

Lasseter adorava desenhos animados desde pequeno. Todo sábado, levantava-se às 6h30 para assistir aos primeiros programas do dia. No colégio, corria para casa depois do treino de polo aquático para assistir ao Pernalonga. Sua mãe, uma professora de artes, o estimulava.

No primeiro ano do colégio, deparou-se com um livro chamado The Art of Animation (“A Arte da Animação”, em tradução livre) e se deu conta, pela primeira vez, que talvez fosse trabalhar com animação. Estudou arte e foi convidado para estudar em um novo curso no Instituto de Artes da Califórnia.

Porém, ele diz que muito do que conhece sobre comédia e timing de comédia foi aprendido em um emprego temporário como guia de passeio da atração Jungle Cruise na Disneylândia.

– Aprendi que, quanto piores os trocadilhos e as piadas, mais engraçados poderiam ser, se fossem contados do jeito certo – disse. Um dos seus preferidos envolvia um grupo de “índios” agarrados em um poste, tentando escapar de um rinoceronte na água.

– Você chega e diz “Ah, ali estão, é a famosa tribo Hontas. Ficou perdida por muito tempo” – contou. Depois, vinha a tirada – Ah, vejam, o rinoceronte está tentando... poca-a-hontas^{*}!

^{*} Esta expressão quer dizer “espetar um hontas”, baseando-se no trocadilho da palavra “poke”, que significa “espetar” em inglês, com Pocahontas. (N. T.)

O que a geometria tem a ver?

A animação digital exige não apenas um conhecimento de informática, mas também de uma boa dose de matemática e de física para criar um mundo virtual verossímil.

– Este mundo inteiro só existe graças à matemática. Tudo o que se faz nele é uma operação matemática – disse Rob Cook, um vice-presidente aposentado da Pixar que escreveu alguns dos softwares mais importantes. – Se fizermos nosso trabalho direito, ninguém vai saber.

Pense num cotovelo. Quando se dobra, o braço, a mão e o pulso giram, e o bíceps flexiona – tudo equações matemáticas. Tanto na animação quanto nos gráficos dos videogames, a trigonometria ajuda com a rotação e o movimento, a álgebra é usada em efeitos especiais, e o cálculo integral é necessário para que a iluminação pareça real.

Para compor imagens tridimensionais complexas, pontos são escolhidos para definir várias formas, essencialmente dividindo-as em polígonos. Como essas formas têm saliências e são inflexíveis, os polígonos são divididos e curvados, até que a imagem pareça lisa e realista. A Pixar foi pioneira nessa técnica chamada de “superfície de subdivisão”.

A cada filme, a equipe da Pixar tinha o desafio de desenvolver algo novo em animação digital: Vida de Inseto precisava de árvores e folhas verossímeis; Monstros S.A. tinha muita roupa e pelos; Procurando Nemo exigia espirros de água; e Os Incríveis tinha um elenco de humanos com músculos poderosos.

Além dos engenheiros e dos criativos roteiristas, a Pixar emprega vários doutores, como um físico especializado em ar e água. A empresa usa uma “física do desenho animado”, disse Cook, que não é tecnicamente precisa como a realidade, mas permite que os filmes pareçam realistas ao mesmo tempo em que capturam reações exageradas e personagens flexíveis que deixam os desenhos divertidos.



Entrada do campus da Apple em Cupertino, na Califórnia. (Foto de Joe Ravi/Creative Commons Atribuição-Compartilhamento pela mesma licença)



15

O RETORNO

A história que Steve Jobs contou aos formandos de Stanford sobre amor e perda tinha mais alguns detalhes.

Sair da Apple deixou Jobs profundamente magoado, mas, conforme disse:

– Ser demitido da Apple foi a melhor coisa que poderia ter acontecido comigo.

Daquele ponto baixo, ele podia recomeçar do zero. Fundou a NeXT, financiou a Pixar e conheceu “uma mulher maravilhosa”: sua esposa Laurene. E, então, algo ainda mais notável aconteceu.

Em 1996, a Apple estava precisando de ajuda. Tinha produtos demais de alguns tipos e não o bastante de outros – pior, alguns dos novos laptops ocasionalmente pegavam fogo por causa de baterias defeituosas. A Apple tinha gastado centenas de milhões de dólares trabalhando em um novo sistema operacional, de codinome Copland, para substituir um mais antiquado e ultrapassado, mas o desenvolvimento estava muito atrasado e o produto estava repleto de problemas. Embora a Apple tivesse alcançado onze bilhões de dólares em vendas anuais no ano fiscal de 1995, os clientes estavam desaparecendo, e a empresa estava em condições tão ruins que seus líderes tentavam vendê-la a quase qualquer um – até à sua concorrente enfadonha e sem graça, a IBM.

A *Time* chamou de “um fiasco caótico sem visão estratégica e certamente sem futuro”. A *BusinessWeek* deu a uma reportagem de capa o seguinte título: “A Queda de um Ícone Americano”. A *Fortune* disse: “É o suficiente para deixar você triste”.

Nenhuma das negociações chegou a um acordo. Um novo diretor executivo, Gil Amelio, foi nomeado e parecia precisar de algo semelhante a um milagre para reerguer a empresa. A Apple ainda tinha um imenso número de leais seguidores de mais de vinte milhões de pessoas que haviam comprado os computadores Macintosh, mas logo estariam trocando-os por computadores mais baratos, com chips da Intel e sistema operacional Windows, da Microsoft, se a Apple não lhes oferecesse algo melhor.

Durante o verão e até o outono, os líderes da Apple procuraram uma solução mágica, alguém ou alguma empresa que pudesse contribuir com o tipo de software sofisticado de que precisavam para renovar e revigorar seu sistema operacional e impulsionar suas máquinas de volta à linha de frente da tecnologia. Por um tempo, pensaram em uma pequena e desconhecida empresa fundada por um ex-executivo da Apple. Depois, receberam uma ligação de alguns gerentes do médio escalão da NeXT que, agindo por conta própria, sugeriram que dessem uma olhada na NeXT. A combinação fazia sentido: já que ela fora construída por Jobs e outros ex-gerentes da Apple, as duas empresas praticamente dividiam o mesmo material genético.

Jobs estivera passando mais tempo na Pixar e estava disposto a vender à Apple os softwares da NeXT ou a empresa inteira, que ainda estava perdendo dinheiro.

Em dezembro de 1996, Jobs voltou ao campus da Apple em Cupertino pela primeira vez desde que havia deixado a empresa, em 1985, levando consigo seu considerável charme e suas contagiantes técnicas de venda. Depois de algumas reuniões, impressionou os líderes da Apple com as capacidades fascinantes da NeXT e cobriu os quadros brancos da empresa com sua visão de como o software poderia tornar mais rápidos os computadores da Apple para programadores de internet e usuários. Amelio e sua equipe se convenceram.

No final de dezembro, em outro final no estilo Pixar, a Apple aceitou comprar a NeXT por mais de quatrocentos milhões de dólares. Foi um preço surpreendentemente alto: apesar de ter dez anos de existência, a NeXT não dava lucros e tinha obtido apenas 47 milhões de dólares em vendas – valor que a Apple conseguiu em seu terceiro ano de existência. Porém, a Apple estava comprando mais do que software: também estava levando Steve Jobs, seu visionário fundador, que aceitou trabalhar como conselheiro de Amelio.

Financeiramente, Jobs também se deu bem, é claro. Por sua participação na NeXT, ele recebeu 130 milhões de dólares em dinheiro e 1,5 milhão em ações da Apple, equivalentes a 22,5 milhões de dólares (o resto do dinheiro foi para outros acionistas da NeXT).

No início de janeiro, tanto Amelio como Jobs compareceram à grande convenção Macworld em São Francisco, uma conferência que, na época, reunia os maiores fãs do Macintosh duas vezes por ano para compartilhar ideias e ver

inovações. Mais de quatro mil pessoas – usuários, educadores, profissionais, desenvolvedores de software e outros – lotaram um salão para assistir à apresentação. Com as vendas dos computadores em queda livre, elas estavam buscando boas notícias.

Amelio, que não quis ensaiar um discurso, divagou, falando bem mais do que o tempo determinado. Por fim, apresentou Jobs. Enquanto subia ao palco, os fãs do Macintosh se levantaram e gritaram. Os flashes das câmeras disparavam, e eles receberam seu fundador errante com uma longa salva de palmas. “O retorno de Elvis não teria provocado uma sensação maior”, escreveu o repórter Jim Carlton. Em uma curta e sucinta apresentação, Jobs demonstrou como a NeXT levaria novo fôlego às antiquadas máquinas.

Depois da conferência, Jobs e Amelio mantiveram contato regular e, em fevereiro, duas pessoas leais a Jobs foram colocadas em cargos altos na Apple. Já nessa época, Jobs tinha decidido que Amelio era, a exemplo de Sculley, um *bozo*.

Embora o software da NeXT acabasse ajudando a Apple a rejuvenescer seus computadores, isso levaria alguns anos. Enquanto isso, os problemas da Apple continuavam a crescer. Seus clientes estavam abandonando os computadores, e os números estavam no vermelho, tanto é que suas perdas alcançariam cerca de 1,5 bilhão de dólares. Muitas pessoas acreditavam que estava próxima da catástrofe.

Jobs começou a perder a paciência. Em junho de 1997, vendeu as 1,5 milhão de ações que tinha conseguido pela NeXT a quinze dólares por cada, deixando-o novamente com apenas uma ação da Apple.

– Eu basicamente tinha perdido as esperanças de que a diretoria da Apple fosse fazer alguma coisa – disse ele.

Deveria ter esperado. Talvez incentivado pela contundente avaliação de Jobs sobre o chefe, a diretoria da Apple decidiu que já era hora: Gil Amelio foi afastado do cargo de diretor-executivo no início de junho de 1997. O papel de Jobs como conselheiro foi expandido. Nesse dia, os altos executivos da Apple foram reunidos em uma sala de reuniões. Amelio se apresentou na frente do grupo e lhes disse:

– É hora de eu partir.

Desejou-lhes tudo de bom e foi embora.

Alguns minutos depois, Jobs entrou e se sentou. Estava vestindo bermuda, tênis e tinha barba por fazer.

– Está bem, digam-me o que há de errado com este lugar – falou ao grupo. Alguns responderam.

Jobs foi direto ao assunto:

– São os produtos! – declarou. – Então, o que há de errado com os produtos?

Mais alguns murmuraram respostas. Interrompeu-os com sua própria resposta definitiva:

– Os produtos são RUINS!

Quase exatamente doze anos antes, o menino-prodígio havia sido afastado da empresa que fundou, construiu, promoveu e amou. Agora, aos 42 anos de idade, ele estava de volta. Em pouco tempo, ele se tornaria o diretor-executivo (CEO) interino da Apple, um emprego que chamaria de “iCEO”, uma alusão aos produtos que a Apple logo estaria lançando.

Ele não administrava a Apple antes e nunca havia administrado uma empresa que chegasse perto do tamanho que a Apple tinha adquirido, principalmente uma que estivesse rapidamente se encaminhando a um fracasso retumbante. Contudo, não era mais o garoto arrogante, impulsivo e malcriado que havia sido afastado. O pai de família com três filhos havia aprendido algumas coisas.

Ainda tinha uma personalidade forte e era emotivo, e ainda podia ser dolorosamente contundente e duro. Ainda podia ser cruel, até com os que mais amava, mas também estava aprendendo, às vezes, a ver as coisas de uma outra perspectiva. Enquanto mudava seu rumo em direção à inchada Apple, por exemplo, descobriu que suspender ou demitir as pessoas era “mais difícil para mim agora, muito mais difícil”.

Ele o fez porque acreditava que seu trabalho exigia, mas, conforme disse, percebeu que “aquela pessoa podia ser eu indo para casa contar à minha mulher e aos meus filhos que acabara de ser demitido. Ou podia ser um dos meus filhos vinte anos depois. Nunca havia levado para o lado pessoal antes”.

Na NeXT, havia se tornado mais humilde pelo seu fracasso em obter um sucesso extraordinário pela segunda vez. Na Pixar, onde era mais um banqueiro do que um chefe, aprendeu a deixar os artistas serem artistas – e algo mais.

A princípio, disse Pamela Kerwin, uma vice-presidente da Pixar, Jobs dominava as reuniões, cortando as pessoas para dizer “olha, é assim que eu enxergo as coisas”. Mas agora, disse ela, “ele está ouvindo muito mais e está mais relaxado, mais maduro”. Jobs via de um outro jeito:

– Estou acreditando mais nas pessoas – disse ele.

De um jeito quase inacreditável, os pontos voltaram a se ligar. Jobs havia sido expulso da Apple, iniciado uma empresa que enfrentava dificuldades e depois vendeu essa empresa para a Apple, seu primeiro amor, onde agora estava no comando. Obviamente, nada disso teria acontecido se não tivesse sido demitido.

Em seu discurso para os formandos de Stanford, advertiu que eles também enfrentariam dolorosos reveses.

– Às vezes, a vida nos acerta um tijolo na cabeça. Não percam a fé.

Sua escolha mais importante foi manter-se fiel ao que amava, disse ele, seja em relação ao trabalho, seja em relação ao cônjuge. Se ainda não tivessem encontrado esse amor, disse a eles, “continuem procurando até achar. Não se acomodem”.

Nos anos seguintes, Jobs se depararia com desafios e crises que sequer poderia imaginar, mas nunca se acomodou fazendo algo que não amasse. Porém, iniciou seu novo emprego na Apple com um acordo inusitado, pondo fim a uma antiga rivalidade.

O uniforme de Steve

Começando no final dos anos 1990 e pelo resto de sua vida, Jobs era frequentemente visto com a mesma roupa: uma camiseta de gola rolê, calça Levis e um par de tênis New Balance gastos.

Jobs disse que fora inspirado inicialmente por uma viagem, nos anos 1980, à Sony, a grande empresa japonesa de eletrônicos, onde todos usavam uniformes. A empresa explicou que, depois da Segunda Guerra Mundial, muitos empregados não tinham roupas. Então, os empregadores criaram uniformes, para que pudessem ter o que vestir. Com o tempo, esses uniformes ligariam os empregados à sua empresa.

Jobs achou que tal uniforme seria ótimo para a Apple, mas sua equipe americana rapidamente descartou a hipótese. Ainda assim, Jobs se tornou amigo do estilista Issey Miyake, que havia desenhado alguns dos uniformes da Sony, e lhe pediu para fazer algumas camisetas de gola rolê de que gostava.

– Ele fez, tipo, uma centena delas – disse Jobs, mostrando ao biógrafo Walter Isaacson uma pilha em seu

closet.

A gola rolê e a calça jeans (sem cinto, por favor) se tornou o principal uniforme pessoal de Jobs – embora às vezes usasse bermuda cargo e sandálias, ou andasse descalço. A rotina fez com que se vestir todos os dias ficasse excepcionalmente fácil, ao mesmo tempo em que passava a imagem pessoal de Jobs para o mundo.



A imagem de Bill Gates toma conta do palco enquanto Steve Jobs anuncia um acordo em que a Microsoft irá investir na Apple.



16

DIFERENTE

Muito antes de existir o termo, Steve Jobs e Bill Gates eram *frenemies* (amigos, mas concorrentes). Agora, porém, a Apple estava numa encruzilhada crítica, e Jobs precisava colocar as diferenças de lado.

Os dois tiveram uma longa e complexa história. Ambos nasceram em 1955 e ganharam fama com vinte e poucos anos – Jobs com os computadores pessoais, e Gates, com software. Ainda no início, a Microsoft escreveu um programa-chave para o Apple II e inicialmente criou o programa de planilhas Excel para o Macintosh, lançando seu próprio negócio fazendo softwares suplementares. Como solteiros aos trinta e poucos anos, chegaram até a ir juntos a encontros a quatro.

Gates via os computadores pessoais como algo que faria as empresas melhorarem seu desempenho. Jobs as via como uma “notável ferramenta” que faria os humanos melhorarem. Gates, pragmático e metódico, estava disposto a lançar um produto regular e aperfeiçoá-lo depois. Jobs, emotivo e temperamental, não queria entregar até que o trabalho estivesse perfeito.

Jobs, atraente e carismático, foi o primeiro a ficar milionário e a se tornar o rosto da revolução da tecnologia. Porém, depois que a Microsoft abriu seu capital, as ações de Gates dispararam tanto e tão rápido que logo estava entre as pessoas mais ricas dos EUA. Às vezes, um queria o que o outro tinha: Gates, um verdadeiro nerd de informática, se ressentia pelo fato de Jobs sequer saber escrever um código de software, mas ser considerado um brilhante visionário da tecnologia. E Jobs, um negociador duro e um executivo enérgico, se ressentia pelo fato de Gates ser considerado um administrador mais sensato.

Também tinham uma longa e rancorosa briga sobre se Gates e a Microsoft haviam roubado as partes mais inteligentes do Macintosh para o Windows. A Apple disputou a matéria com a Microsoft nos tribunais por anos, mas perdeu.

Às vezes, eram completamente desdenhosos entre si. Embora Gates fosse um defensor expressivo do Macintosh, menosprezava o trabalho que Jobs fazia na

NeXT. Quando perguntado se a Microsoft desenvolveria software para o novo computador, respondeu:

– Desenvolver? Eu vou mijar nele.

Jobs também era sarcástico em relação ao sucesso de Gates. Em 1994, em entrevista à *Rolling Stone*, depois de Gates ter sido eleito o homem mais rico dos EUA, perguntaram a Jobs como se sentia por Gates ter se tornado tão bem sucedido com um software que havia imitado da Apple. Jobs respondeu:

– Sabe, o objetivo não é ser o homem mais rico do cemitério. De qualquer forma, não é o meu objetivo.

Alguns anos depois, em uma entrevista na TV, foi brutalmente contundente ao descrever a Microsoft.

– Eles simplesmente não têm bom gosto – disse. – Não digo num sentido estrito, mas em um sentido mais amplo, em que não pensam em ideias originais e não levam muita cultura aos seus produtos.

Jobs admitiu que a Microsoft merecia, em grande parte, o seu sucesso, mas acrescentou:

– Incomoda-me o fato de só fazerem produtos de quinta categoria.

Depois da entrevista, pediu desculpas a Gates, dizendo que não deveria ter declarado sua opinião em público. Porém, Jobs disse depois a um repórter que pensava que Gates era “meio limitado” e que teria uma visão mais ampla das coisas se tivesse ido “consultar um *ashram* quando era mais jovem”.

No final dos anos 1990, os fiéis proprietários de Mac acabaram enxergando a Apple como Luke Skywalker, e a Microsoft, como Darth Vader, em uma contínua batalha pela arte de fazer computadores e sua acessibilidade ao usuário. Entretanto, com as vendas do Macintosh em queda franca e seu novo sistema operacional ainda indefinido, a Microsoft não queria se comprometer em continuar a fazer seus populares programas Excel e Word para o Mac, que exigiam softwares diferentes do Windows (isso ainda ocorre, embora seja muito menos importante agora que tanto conteúdo vem da internet). O software da Apple era um bom negócio, mas não crucial, para a Microsoft. Sem os produtos da Microsoft, porém, a Apple, literalmente, apodreceria.

Uma das primeiras medidas de Jobs depois da saída de Amelio foi ligar para Gates.

– Vou fazer essa coisa dar a volta por cima – disse a ele. Porém, com franqueza, falou – Preciso de ajuda.

Em negociações que incluíram uma longa caminhada com um executivo de finanças da Microsoft e um Jobs descalço, ambos os lados rapidamente chegaram a um acordo. A Microsoft continuaria a fazer software para o Mac e pagaria um valor não divulgado para acabar com as disputas de patente existentes. Além disso, a Microsoft compraria 150 milhões de dólares em ações da Apple.

Para aumentar o drama, Jobs planejou fazer o anúncio em uma convenção de verão do Macworld em Boston. Durante os ensaios, Jobs fechou os detalhes finais do acordo com Gates pelo celular. Um fotógrafo ouviu suas palavras de gratidão que acabariam aparecendo na capa da revista *Time*: “Bill, obrigado pelo seu apoio a esta empresa”, disse. “Acho que o mundo se tornou um lugar melhor”.

A dedicada multidão do Macworld estava empolgada para ver Jobs novamente – até que ele começou a falar do acordo com a Microsoft. Não acreditavam quando lhes contou que a época de “competição entre a Apple e a Microsoft acabou”. Quando disse que o Internet Explorer, da Microsoft, iria ser o navegador vendido como parte do Mac, reclamaram. E, quando a cara satisfeita de Bill Gates apareceu na tela gigante do auditório, o público reprovou e vaiou.

Mais tarde, Jobs admitiu que se descuidou no preparo da apresentação, que ele e a Apple pareceram pequenos perto da imagem gigante do rosto de Gates. O próprio Gates também ficou constrangido quando viu o vídeo de sua cara enorme na tela. Porém, a mensagem havia sido passada: a Microsoft estava fazendo um investimento pequeno para uma empresa do seu porte, mas estava dizendo ao mundo que acreditava que a Apple ainda existiria no futuro. Wall Street entendeu a mensagem. As ações da Apple dispararam naquele dia, pois os investidores concluíram que a empresa, de fato, sobreviveria.

Embora Jobs só se tornasse o diretor-executivo interino oficialmente algumas semanas depois, não perdeu tempo para tomar outras medidas radicais. Com sua audácia ainda intacta, pediu à maior parte da diretoria que se demitisse, incluindo Mike Markkula, o primeiro investidor, que estivera com a empresa desde o começo. Os membros antigos foram substituídos por diretores que viam

o mundo da maneira de Jobs, incluindo seu grande amigo Larry Ellison, líder do fabricante de software Oracle, e Bill Campbell, um ex-executivo de marketing da Apple que já estava dirigindo outra empresa de software.

Internamente, Jobs deu continuidade aos esforços de Amelio para cortar os custos dramaticamente, a fim de manter as finanças da empresa equilibradas. Acabou com a divisão de impressoras da Apple e com um dispositivo portátil chamado Newton. Estudou a inchada linha de mais de uma dezena de computadores e então desenhou uma tabela de duas colunas e duas linhas no quadro branco. A Apple faria quatro produtos principais e só – computadores de mesa e laptops para empresas, e computadores de mesa e laptops para usuários domésticos.

Impôs novas regras à sede, como banir a presença de cães no trabalho. Jobs, um vegano que comia granola com suco de maçã no café da manhã, chegou até a substituir a equipe do refeitório, chamando seu trabalho de “comida de cachorro”. O tofu começou a aparecer no menu.

Enquanto a Apple não tinha novos produtos nem um novo sistema operacional de verdade, Jobs instintivamente sabia que precisava mudar o jeito como o mundo – e até seus próprios funcionários – enxergava seu bebê. Assim como havia recorrido ao velho amigo Bill Gates, solicitou aos publicitários responsáveis pelo comercial “1984” para o Macintosh que fizessem sua mágica novamente.

Jobs não queria promover produtos, mas, sim, retratar os valores da empresa, da mesma forma como a Nike celebrava esportes e atletas sem sequer mencionar seus tênis.

– Nossos clientes querem saber “quem é a Apple?” e “o que defendemos?” Qual é o nosso lugar neste mundo? – explicou em um encontro, vestindo sua típica camiseta de gola rolê preta, bermuda e sandálias. – O que queremos não é fabricar caixas para as pessoas fazerem seus trabalhos, embora o façamos muito bem – disse. – A Apple quer algo muito maior que isso.

A agência de publicidade, agora chamada TBWA\Chiat\Day, concluiu que a Apple não seguia as regras que os outros seguiam. Não era como as outras empresas. Com bastante rapidez, criou um slogan: “Pense Diferente”.

Mas como os comerciais retratariam isso? A agência fez testes com clientes da

Apple, vídeos e até mesmo ratos. Em uma explosão de inspiração, decidiu celebrar a criatividade, as pessoas notáveis – vivas e mortas – que tiveram a paixão de mudar o mundo para melhor. Como Jobs dizia sobre as que já haviam morrido: “Se elas tivessem usado um computador, teria sido o Mac”.

Jobs obviamente foi crítico em relação ao primeiro esboço, mas até contribuiu com uma frase para o final do poema em verso livre do comercial para a TV. Era assim:

Isto é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os problemáticos.

As formas redondas nos buracos quadrados. Aqueles que veem as coisas de um jeito diferente.

Não gostam de regras. E não respeitam o status quo. Você pode citar suas frases, discordar deles, exaltá-los ou denegri-los.

A única coisa que não pode fazer é ignorá-los. Porque estão mudando as coisas, empurrando a raça humana para frente.

Enquanto alguns os enxergam como os loucos, nós os vemos como gênios. Porque as pessoas que são loucas o bastante para pensar que podem mudar o mundo são aquelas que o fazem.

Acompanhando a narrativa, estavam as imagens de gênios de todos os tipos: o cientista Albert Einstein, o pintor Pablo Picasso, o reverendo Martin Luther King Jr., a bailarina Martha Graham, o inventor Thomas Edison, o cantor Bob Dylan, John Lennon e Yoko Ono, a aviadora Amelia Earhart, o criador de bonecos Jim Henson e muitos outros. O comercial terminava com uma tela escura e o slogan “Pense Diferente”, com o colorido logotipo da Apple.

O comercial para a TV ganharia um Emmy, e a campanha impressa e para a televisão ficariam no ar efetivamente por cinco anos. Ela deixou Jobs profundamente emocionado. Quando a mostrou pela primeira vez a um repórter da *Newsweek*, ele chorou. Emocionou-se novamente quando a descreveu para o biógrafo Walter Isaacson.

– De vez em quando, encontro-me na presença da pureza – pureza de espírito e de amor – e sempre choro. Sempre acaba entrando em mim e me pegando – disse ele. – Havia uma pureza nisso que nunca vou esquecer.

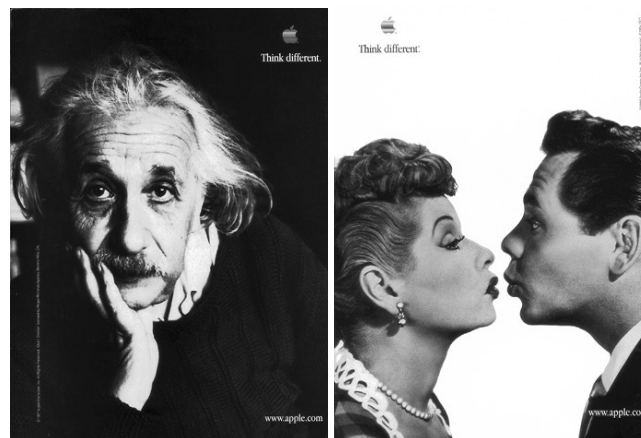
Também havia um problema não muito pequeno: o slogan daria calafrios nos professores de Inglês. A frase “Pense Diferente” não era gramaticalmente correta

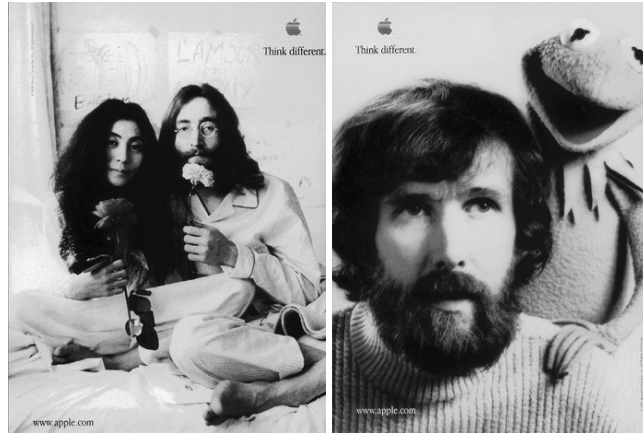
em inglês. A forma certa teria sido “Pense Diferentemente”. Isso era particularmente um problema para a Apple, que vendia mais computadores para alunos de escolas e universidades do que qualquer outra empresa.

Jobs e a agência tiveram dificuldades com o problema da língua. No fim das contas, Jobs quis que “diferente” fosse visto como um substantivo, como em “pense grandeza” ou “pense vitória”. Usar “diferentemente”, um advérbio, mandaria “uma mensagem indesejada. Diria ao leitor COMO pensar”, conforme dizia a nota que a agência preparou para responder aos que reclamassem. Em vez disso, a Apple queria que o slogan nos dissesse “no que pensar”.

Após receber a explicação, uma professora de Inglês escreveu uma resposta dizendo que dava à empresa nota “dez” por estar “bem preparada”.

O trabalho valeu a pena para a agência de publicidade. Mas, para Jobs realmente consertar a Apple, precisava mostrar ao mundo produtos que provassem que a Apple podia, de fato, “pensar diferente”.





A campanha “Pense Diferente” da Apple (com anúncios na mídia impressa e na TV) não tentou vender um produto específico. Em vez disso, celebrou a criatividade, ligando a marca Apple a pessoas excepcionais.

Steve e Bill no palco

Em 2007, Steve Jobs e Bill Gates aceitaram dar uma rara entrevista em conjunto à conferência All Things Digital, do Wall Street Journal, unindo Mac e PC publicamente. Perto do fim da sessão, alguém perguntou o que haviam aprendido um com o outro.

Embora Jobs tivesse notoriamente criticado o bom gosto de Gates, este foi amigável ao mencionar o “gosto intuitivo, tanto para pessoas quanto para produtos”, de seu rival. Gates disse que via os produtos de um ponto de vista de engenharia, mas Jobs “toma a decisão baseado em um senso de pessoas e produtos que, sabe, chega a ser difícil de eu explicar. O modo como ele faz as coisas é simplesmente diferente, e acho que é mágico”.

Jobs, por sua vez, disse que ficava impressionado com o modo com que a Microsoft fazia parcerias com outros.

– Como o Woz e eu fundamos a empresa fazendo tudo sozinhos, não éramos muito bons com parcerias – disse. – O Bill e a Microsoft foram muito bons nisso, porque não faziam a coisa inteira no início e aprenderam a tecer parcerias muito bem.

Disse ele que um pouco mais desse traço poderia ter servido muito bem à Apple.

Também perguntaram aos dois sobre o maior mal-entendido a respeito de sua longa relação.

Gates observou que se divertiu muito com Jobs em projetos como o Mac. Jobs disse que, quando começaram, eles eram as pessoas mais jovens na sala. Agora, disse ele, frequentemente eram os mais velhos.

– E, sabe – continuou –, eu penso na maioria das coisas da vida como sendo uma música do Bob Dylan ou dos Beatles, mas tem um trecho específico em uma música dos Beatles que diz: “Você e eu temos lembranças mais longas do que a estrada que se apresenta à frente”. E isso é muito verdade aqui.



Steve Jobs posando com o iMac, conhecido por sua caixa colorida e seu formato triangular único.



17

A VOLTA POR CIMA

Para Jobs, o final do ano de 1997 foi esgotante. Terminava o trabalho tarde da noite, chegava em casa por volta das 22h e caía na cama. Então, levantava-se às seis da manhã, tomava um banho e fazia tudo de novo.

– Nunca estive tão cansado na minha vida – disse ele.

Estava fazendo melhorias na Apple e cuidando da Pixar, e a combinação o deixou tão exausto que sequer podia conversar com Powell quando chegava em casa. Por sorte, ela entendia.

– Ela me apoiou e manteve a família unida com um marido ausente – ele disse.

Mais notável ainda, Jobs estava administrando a Apple sem receber salário. Ele aceitou receber apenas um dólar por ano, o suficiente para que sua família pudesse aproveitar o plano de saúde. Possuía somente uma ação da empresa, e não recebeu nenhuma outra ação ou compensação. Disse às pessoas que não queria mais nada.

– A moral da história é que não voltei à Apple para fazer fortuna – disse (embora, é claro, ele já valesse uma fortuna graças à Pixar). – Só queria ver se podíamos trabalhar juntos para dar um jeito nisso.

Muitos na indústria não acreditavam que a Apple pudesse ser reparada. Quando Jobs assumiu, a empresa tinha pouco dinheiro e parecia estar se dirigindo à falência. Quase todo mundo estava comprando computadores com chips da Intel e software Windows, e a HP e a Dell estavam crescendo vertiginosamente vendendo computadores genéricos e de baixo custo. O mercado ficaria tão influenciado pelos preços que até a IBM acabaria vendendo a sua divisão de PCs.

Em uma conferência, perguntaram ao fundador da Dell, Michael S. Dell, o que ele faria se estivesse no lugar de Jobs. Ele foi contundente, dizendo:

– Fecharia tudo e devolveria o dinheiro para os acionistas.

Porém, Jobs, fiel à sua visão original para a Apple, acreditou que havia espaço para beleza e arte em meio à tecnologia e ao comércio. Também estava feliz em

deixar a Dell, a HP e outros ficarem com o grande e enfadonho mercado dos ratos corporativos e dos desavisados da tecnologia, enquanto ele servia aos indivíduos.

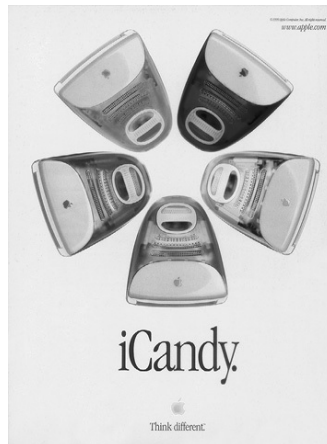
– As raízes da Apple visavam construir computadores para as pessoas, não para as corporações – disse.

Embora ninguém tivesse conseguido estabelecer um mercado só para as “pessoas”, ele não via por que a Apple não poderia. Afinal de contas, ele disse, a Gap era um varejo muito bem sucedido, e não vendia ternos.

Para começar a trabalhar no novo Macintosh, recorreu a um grande designer da Apple, Jonathan Ive, conhecido como Jony (pronuncia-se “Johnny”). Jobs pediu um computador que se parecesse muito com o seu Macintosh de 1984: teria de ser fácil de usar, incluir um teclado e um monitor, funcionar imediatamente e custar menos de dois mil dólares, tornando-o a máquina mais barata na linha da Apple.

Depois de algumas rejeições do chefe, a equipe de Ive criou uma caixa que se assemelhava mais a um triângulo do que a um cubo. Envolvendo o computador e o teclado num plástico translúcido que expunha suas entranhas para o mundo, o pacote inteiro parecia lúdico e convidativo. A equipe visitou uma fábrica de balas de goma para aprender mais sobre cores translúcidas e se decidiu por um matiz azul-esverdeado para o próprio computador, embora outras cores de balas fossem acrescentadas depois.

Jobs estava empolgado com essa criação original, que via como a essência do grande design. A maioria das pessoas, disse, vê o design como a aparência de algo, como “o tecido das cortinas e do sofá”, explicou. Mas, para ele, “o design era a alma fundamental para uma criação humana que acaba se expressando em sucessivas camadas externas do produto ou serviço”. Não se trata apenas da aparência ou da textura do produto, mas, na verdade, do modo como ele funciona, disse. Então, a nova máquina não dizia respeito “apenas à cor ou à transparência ou ao formato da caixa. A essência do iMac é ser o computador doméstico mais refinado possível, no qual cada elemento dialoga com os outros”.



As cores vivas e translúcidas do iMac foram inspiradas por uma visita a uma fábrica de balas de goma. A campanha publicitária “iCandy” fez alusão a isso e chamou a atenção dos consumidores para o fato do computador ser diferente – mais bonito, mais divertido e mais fácil de usar.

Porém, os engenheiros da Apple não ficaram impressionados com esse pensamento filosófico. “Inventaram 38 razões” segundo as quais o design não daria certo, lembrou Jobs. Mas ele era o iCEO e insistiu que poderia – e iria – ser feito. E assim foi.

O “i” no novo iMac referia-se supostamente à internet, mas também a “indivíduo, instruir, informar, inspirar”.

Embora o mais recente computador de Jobs estivesse perfeito a seu ver, ele tinha suas peculiaridades. Vinha com um mouse no formato de um disco de hóquei, que acabaria sendo transformado em algo mais tradicional. Jobs deixou o drive de disquete de fora, que era comumente usado para fazer back-up e compartilhar arquivos (como resultado, os clientes teriam que comprar um drive separado). Fez o maior escarcéu quando descobriu que o CD player do computador era uma bandeja que saía, em vez de uma entrada elegante, como existem hoje nos tocadores dos carros. Depois de quase ameaçar adiar o projeto, obrigou o executivo de manufatura a prometer que as futuras versões não teriam uma bandeja.

Enquanto a nova máquina estava tomando forma, Jobs tinha boas notícias para os amantes da Apple. Em janeiro, no encontro de inverno do Macworld, contou ao público que algumas melhorias no sistema operacional estavam para chegar, bem como um novo software da Mac feito pela Microsoft. Então, em um ato que se tornaria um clássico de Jobs, deixou o melhor para o final.

– Ah, e tem mais uma coisa – disse. Depois de meses de perdas, a Apple teria um lucro no trimestre que terminava em dezembro, os primeiros raios de esperança de uma verdadeira volta por cima. Todos os cortes nos custos haviam auxiliado a estabelecer a empresa em um terreno mais firme.

Os outros raios viriam em maio de 1998, quando Jobs apresentou formalmente os novos e coloridos iMacs de 1299 dólares diante de uma multidão que incluía Wozniak, Markkula e vários da equipe original do Mac. Em uma alusão ao lançamento de seu primeiro Macintosh, vestiu um terno em vez de uma gola rolê, e retirou um pano para revelar o adorável computador com uma tela que dizia “olá (de novo)”.

– Parece que é um outro planeta: um bom planeta – disse. – Um com designers melhores.

As resenhas descreveram a máquina como inflada, lúdica e adorável – e os consumidores adoraram. Nas primeiras 6 semanas de vendas em agosto, a Apple vendeu cerca de 300 mil iMacs, a maior arrancada de um modelo novo. As ações da Apple voltaram a subir, alcançando um nível que era o triplo do valor de quando Amelio saiu da empresa.

Melhor ainda, uma pesquisa descobriu que quase 3 em cada 10 compradores do iMac nunca haviam tido um computador antes e mais de 1 em cada 10 compradores estavam migrando de uma máquina com Windows para um iMac. O *timing* não podia ser melhor: cada vez mais pessoas estavam ansiosas para descobrir as possibilidades da internet em expansão e das inovações, como o e-mail, o novo comunicador instantâneo da America Online e novas lojas online como Amazon e eBay.

Depois de vender quase dois *milhões* de iMacs no primeiro ano de vendas, a Apple lançou laptops coloridos chamados iBooks em meados de 1999. Jobs também exibiu como a Apple tinha adotado uma nova tecnologia chamada Wi-Fi que permitia aos usuários conectar-se à internet sem um cabo.

Para demonstrar a internet sem fio para o repórter Steven Levy, da *Newsweek*, Jobs pegou um laptop e o segurou como um garçom equilibrando uma bandeja, ilustrando como o computador podia se deslocar pela sala enquanto permanecia online. “Jobs estava literalmente dançando, rebolando em um alegre mambo em volta da mesa de reuniões”, escreveu Levy.

– Não é esse o principal motivo pelo qual entramos neste negócio? – perguntou Jobs. – Olhe o que estamos fazendo aqui!

Sim, disse Levy, esse era o melhor *showman* do Vale do Silício – mas também “o fã número um da Apple”.

Um ano depois, Jobs fez uma aposta ainda maior, apresentando um intrigante e sólido cubo preto que parecia mais uma escultura do que um computador. Semelhante à máquina da NeXT, o Power Mac G4 Cube também tinha um preço de escultura, a três mil dólares com um monitor e um teclado, e era dirigido aos usuários que queriam mais do que um equipamento doméstico.

Jobs tinha amadurecido, mas seu comportamento não tinha melhorado muito. Ainda estacionava nas vagas para deficientes, e seu Mercedes ainda não tinha placa, o que aparentemente evitou que recebesse multas.

– É um joguinho que faço – contou à revista *Fortune*.

Em conversas privadas, contou o quão alegre estava agora que sua filha mais nova, Eve, nascida em 1998, abanava para ele enquanto saía para o trabalho, mas depois acrescentou que não deixava seus filhos assistirem à televisão, o que poderia diminuir sua criatividade.

Ele ainda estava se desdobrando entre a Apple e a Pixar, mas menos freneticamente. A Pixar tinha conseguido outro sucesso com *Vida de Inseto* em 1998, e *Toy Story 2* se tornaria o maior sucesso da temporada de Natal de 1999, com os dois filmes vendendo mais de oitocentos milhões de dólares em bilheteria no mundo todo. Embora tivesse muito menos com que se preocupar, Jobs se levantava às seis, respondendo a e-mails e trabalhando antes de os filhos acordarem, e depois ajudava com o café da manhã e com os preparativos para a ida dos filhos à escola. Quando podia, trabalhava em casa por mais uma hora, chegando à Apple às oito ou nove da manhã. Durante o almoço, resolvia algumas dezenas de ligações e e-mails da Pixar e, ao final do dia, já teria enviado mais algumas centenas de mensagens, muitas delas de clientes do Mac que queriam dar suas opiniões ao seu diretor-executivo.

No meio de todo esse progresso, Jobs tomou uma importante decisão. Deu uma caminhada com sua mulher e explicou como a Apple podia ser uma base para fazer as coisas que queria. Estava pronto para retirar o “interino” de seu título e se tornar diretor-executivo completo e em tempo integral da Apple. Disse a ela

que planejava ficar por mais quatro ou cinco anos.

A diretoria da Apple estivera encorajando-o a fazê-lo e, como estímulo, propôs opções para comprar 14 milhões de ações da Apple. Sendo uma vantagem para executivos e alguns funcionários, as opções de compra de ações geralmente permitem ao acionista comprar ações no futuro no valor atual. Então, para cada dólar que aumentasse as ações da Apple acima do preço original, Jobs ganharia 14 milhões em lucros.

Porém, apesar de sua antiga insistência de que não estava na Apple para ficar rico, Jobs queria mais.

– O que eu realmente preciso é de um avião em que eu possa levar minha família para o Havaí nas férias – disse.

Ele odiava voar pelas linhas comerciais, principalmente com três crianças. A diretoria aceitou comprar para ele um Gulfstream V, um jato que podia levar dezesseis pessoas. O presente custou à Apple 88 milhões de dólares, incluindo os impostos que pagou em nome de Jobs, um ótimo presente para dois anos e meio de extraordinário trabalho.

Além disso, Jobs solicitou opções para comprar 20 milhões de ações – muito mais do que havia sido proposto. No fim das contas, a diretoria aceitou lhe dar dois montantes: algumas ações que poderia vender imediatamente com lucro e algumas que poderia vender depois. Embora não conseguisse todas as ações de uma vez, a revista *Fortune* avaliou o pacote inteiro em 381 milhões de dólares. Mesmo para tudo o que havia feito, era um pagamento inacreditavelmente generoso.



No encontro do Macworld de 2000, Jobs contou à multidão que a Apple em breve estaria lançando um novo sistema operacional baseado no software da NeXT que havia adquirido. Novamente, deixou o melhor para o final. Quando contou à multidão que estava retirando o “interino” de seu título, o público se levantou, gritando: “Steve, Steve, Steve!”

Com um sorriso, Jobs aceitou os aplausos, mas assinalou que fazia parte de uma equipe:

– Aceito seus agradecimentos em nome de todos na Apple – acrescentou.

Infelizmente, a Equipe Apple logo iria degringolar. O iMac, que tinha sido uma sensação, começou a empacar. O chique e elegante computador Power Mac G4 Cube da Apple, lançado no verão de 2000, era caro demais. Vendeu apenas a metade do esperado nos primeiros meses, e depois as vendas caíram. O Cube logo seria colocado na geladeira, o maior fracasso de Jobs desde o seu retorno.

Em 2001, a economia estava desacelerando, empresas de tecnologia que já haviam sido quentes estavam esfriando, e a Apple estava perdendo dinheiro novamente. Mais uma vez, críticos advertiram que talvez não existisse espaço para uma empresa que era tão diferente.

Ao mesmo tempo, Jobs estava pensando em levar a Apple a um negócio totalmente novo. As grandes lojas de informática e eletrônicos não estavam fazendo um trabalho muito bom ao vender seus computadores incomuns e não era provável que fossem dar muita atenção a eles.

– Comecei a me assustar – disse Jobs. – Era uma coisa do tipo “precisamos fazer algo”.

Entrar no ramo do varejo, porém, era uma grande aposta. Jobs pediu a Millard Drexler, conhecido como “Mickey”, então presidente da Gap, para se juntar à diretoria da Apple, e convenceu Ron Johnson, da cadeia Target, a projetar as lojas da Apple. Por sugestão de Drexler, construíram uma loja-protótipo para ver o que ficava melhor.

Johnson criou a ideia do Genius Bar, que atua como um *conciierge* de hotel, auxiliando aqueles que estivessem perdidos, confusos ou precisando de ajuda.

Assim como ocorrera com tantos produtos da Apple, Jobs estava prestes a lançar a primeira loja da Apple quando Johnson teve uma dolorosa percepção: a

loja-protótipo estava organizada por produtos, mas os clientes tomavam as decisões com base no que podiam fazer com aqueles produtos, como fazer vídeos ou entreter seus filhos. O novo projeto da loja adiou o lançamento em vários meses, disse Jobs, “mas foi, de longe, a decisão certa”.

As primeiras duas lojas minimalistas, em Tyson’s Corner, na Virgínia, e em Glendale, na Califórnia, abriram na primavera de 2001. Contudo, sem produtos atraentes, havia muito pouco para Jobs vender.

Embalagem

Nenhum detalhe era pequeno demais para Steve Jobs implicar. Além de exigir produtos bonitos e bem desenhados, também exigia embalagens bonitas e bem desenhadas. Ele e o designer mais importante da Apple, Jony Ive, estavam obcecados com as caixas certas e compartimentos do tamanho exato. Um computador deveria sair da caixa de um modo empolgante; um novo iPod ou iPhone deveria ser abrigado de um jeito impressionante dentro de uma caixa plástica.

– A embalagem pode ser teatral, pode criar uma história – disse Ive.

De fato, entre as patentes que Jobs e Ive dividiram estavam várias referentes a designs de caixas do iPod e do iPhone. Ao todo, o nome de Jobs apareceria em 313 patentes da Apple, entre caixas, designs, fios e a elegante escada de vidro.

As caixas são tão elegantes que alguns fãs não conseguem jogá-las fora, guardando-as em armários ou expondo-as em estantes. Existem até galerias de fotos online de novos proprietários desembalando com orgulho sua última compra da Apple.

Jobs disse que começou a prestar atenção às embalagens depois que Mike Markkula, seu mentor e primeiro investidor da Apple, lhe disse, logo no início, que as pessoas “julgam, SIM, um livro pela capa” e que apresentações desleixadas e de má qualidade podem estragar até os produtos mais incríveis.

– Quando você abre a caixa de um iPhone ou de um iPad, queremos que essa experiência tátil estabeleça o parâmetro de como você irá perceber o produto – disse Jobs. – Foi o Mike que me ensinou isso.



Um exemplo da embalagem meticulosa da Apple; neste caso, a do iPhone 4.



Steve Jobs à frente de um dos extraordinários anúncios do iPod, enquanto faz uma apresentação.



18

MÚSICA

Em meados de 2000, Jobs tinha outro grande problema nas mãos. A Apple estivera desenvolvendo um maravilhoso software para a elaboração de filmes que permitiria aos usuários do Mac editar com facilidade seus próprios vídeos e fazer reparos em suas fotos. Mas os clientes não queriam isso. O que queriam era fazer seus próprios CDs de música.

As vendas do iMac tinham desacelerado em parte porque os computadores não tinham drives que gravassem CDs. Por quê? Porque os primeiros gravadores de CD tinham aquelas bandejas horríveis que Jobs tanto detestava, portanto o iMac não podia ser facilmente alterado.

Além disso, Jobs simplesmente havia deixado escapar a revolução que estava acontecendo na música. Jovens – mais ou menos da mesma idade de Jobs e Woz quando começaram a construir o primeiro Apple – haviam descoberto um jeito de compartilhar arquivos digitais de música, trocando milhões de músicas sem pagar por elas. Um pequeno pioneiro chamado Napster estava virando a indústria da música de cabeça para baixo.

Jobs, um homem que amava a música de paixão, teve um momento “D’oh!” de Homer Simpson.

– Eu me senti um idiota – disse, quando finalmente olhou e viu que milhões de pessoas estavam fazendo seus próprios CDs sem nenhuma ajuda da Apple. – Pensei que havíamos perdido a oportunidade. Tínhamos que trabalhar para alcançá-la.

Rapidamente, equipes foram mobilizadas. Designers e engenheiros trabalharam para encaixar gravadores de CD em todos os computadores da empresa, um trabalho que levaria até meados de 2001 para ser completado.

Em seguida, os computadores precisariam de uma espécie de software “jukebox” para ajudar os amantes da música a transferir, buscar e organizar seus CDs e outras músicas. A Apple não tinha nada. Mas uma pequena equipe de ex-funcionários da Apple já tinha começado a fazer software de música. A Apple

adquiriu o negócio, chamado SoundJam, e começou a impor seus próprios padrões criativos. Características complexas foram sugeridas, botões foram simplificados e modernizados, e Jobs exigiu uma única e simples caixa de busca, em vez de pedir aos usuários para escolher um artista ou um álbum.

Comovido com o que estava vendo se realizar, Jobs estava pronto para declarar uma nova visão para a Apple e para a indústria da informática no Macworld no início de 2001. A indústria estava prestes a entrar numa nova era, disse ele ao grupo. A primeira onda de computação havia começado em 1980, com a criação de softwares de planilhas eletrônicas e edição de texto, tornando o computador de mesa útil. Esse período terminou em meados de 1990, quando a internet trouxe uma leva de novos usos tanto para indivíduos como para empresas.

No novo século, disse ele, os computadores pessoais estavam entrando em uma terceira era, na qual seriam “o eixo central digital de nosso emergente estilo de vida digital”. Em vez de ser simplesmente uma ferramenta para palavras e números, nossos computadores nos conectariam facilmente a nossas fotos, vídeos, músicas, telefones e agendas, permitindo-nos acompanhar, organizar e editar nossas vidas digitais.

Para dar suporte a esse mundo, a Apple apresentou os softwares iDVD e iTunes, que viriam instalados nos seus computadores. Mas Jobs enxergou um outro desafio: para que servia toda a música no seu disco rígido se ela só podia ser ouvida quando você estivesse sentado na sua mesa?

A Sony havia vendido cerca de duzentos milhões de Walkmans para pessoas que queriam ouvir fitas cassete e CDs na rua. Quando Jobs e sua equipe pesquisaram os tocadores de música digital no mercado, bem, não tiveram muitas palavras gentis para descrevê-los. A maioria não podia conter mais de um ou dois CDs de música e podia tocar por apenas algumas horas antes de sua bateria acabar. E levava uma eternidade para baixar as músicas.

Jobs estava certo quanto a sua equipe poder fazer melhor – e ter um produto pronto para ser lançado no Natal.

Ele teve um ótimo começo: a Apple já tinha um moderno software chamado FireWire que podia transferir grandes arquivos com rapidez. Pessoas que trabalhavam com vídeo já estavam usando-o para transferir vídeos, mas ainda não o tinham utilizado para música.

Em uma viagem para o Japão, Jon Rubinstein, o vice-presidente sênior para hardware da Apple, ficou sabendo que o fabricante de eletrônicos Toshiba havia desenvolvido um pequenino drive de disco, com menos de cinco centímetros de diâmetro, que tinha cinco gigabytes de memória – o suficiente para armazenar mil músicas digitais. Os engenheiros não sabiam muito bem o que fazer com isso, mas Rubinstein já sabia.

– Voltei para o Steve e disse “sei como fazê-lo, tenho todos os componentes”.

Jobs disse a ele para seguir em frente e autorizou dez milhões de dólares, o suficiente para comprar todos os drives que a Toshiba podia fabricar para que apenas a Apple os possuísse.

Um engenheiro especializado foi contratado e uma equipe foi formada. O trabalho começou pela composição do software, da tela e dos chips que o tocador de música necessitaria. No início, Jobs se reunia com o grupo a cada duas ou três semanas, mas, uma vez construídos os protótipos, ele dava uma olhada todos os dias. E todos os dias havia coisas para consertar: o som não era alto o bastante para seus ouvidos de 46 anos; os agudos não eram agudos o bastante; o menu estava maçante ou era complicado demais; Jobs insistia em chegar a uma música com menos de três cliques.

A bateria foi um grande desafio. Quanto mais o disco rígido tivesse que trabalhar, mais rápido a bateria acabava. No fim das contas, os engenheiros resolveram carregar várias músicas de cada vez na memória do tocador, o que deixava mais carga na bateria. O iPod tomou forma em um aparelho do tamanho de um deque de cartas, com uma bateria que podia tocar música por até dez horas.

Assim como havia excluído as teclas das setas do primeiro Mac e o drive de disquete do iMac, Jobs teve exigências peculiares. Ele só queria botões de avançar, voltar e pausa, e a equipe teve de convencê-lo a acrescentar o botão de menu, mas o limite foi o botão de liga-desliga. Sua resposta foi simplesmente “não”. O tocador entraria sozinho em modo de espera quando não estivesse em uso.

Para fazer o aparelho parecer importante, e não descartável, Jony Ive fez a caixa em branco puro – um “inconfundível neutro chocante”, como ele chamou – com a parte traseira em aço inoxidável, e insistiu em fones brancos. Outro

executivo sugeriu a roda de rolagem, que aceleraria a rolagem proporcionalmente, para que os usuários pudessem navegar fácil e rapidamente entre centenas de músicas. Por cerca de uma semana, a roda e os menus tomaram forma.

– Uma vez clicada a interface do usuário, era uma coisa do tipo “meu Deus, isso vai ser tão legal” – disse Jobs.

Um redator sugeriu o nome Pod, como em “Open the pod bay door, Hal” (“Abra o compartimento da cápsula, Hal”), do filme *2001: Uma Odisseia no Espaço*. A exemplo do iMac, ele se transformou no iPod.

A agência de publicidade convenceu Jobs a usar imagens de silhuetas dançando. Ao imaginar como poderia vender mais iMacs para dar suporte à experiência musical, Jobs transferiu verba de publicidade do iMac para o iPod, permitindo-lhe gastar mais que a concorrência.

Apesar da empolgação de Jobs, o humor da coletiva no dia 23 de outubro de 2001 não estava bom. As Torres Gêmeas em Nova York e o Pentágono em Washington haviam sido atacados semanas antes, e as pessoas não estavam com humor para comprar. Os voos comerciais haviam sido cancelados temporariamente e recomeçaram com muito mais medidas de segurança. Os negócios do dia a dia quase empacaram.

Porém, Jobs prosseguiu. Aumentando aos poucos o suspense do lançamento, mostrou imagens das partes frontal e traseira do novo aparelho em uma tela gigante; e então tirou o iPod branco do bolso da calça jeans.

– Este incrível aparelho consegue armazenar mil músicas, e cabe no meu bolso – disse ele. A plateia ficou impressionada, pelo menos até ele mencionar o preço de 399 dólares, alto para um tocador de músicas. Um cínico acabou sugerindo depois que o nome significava “idiots price our devices” (“idiotas estabelecem os preços de nossos aparelhos”).

O iPod obviamente era legal, mas suas vendas não dispararam como as do iMac. Começou a ganhar adeptos aos poucos, vendendo pouco menos de um milhão no primeiro ano e meio, embora novos modelos tenham surgido depois. Um grande motivo era que ainda não havia uma ótima maneira de conseguir músicas para ele. O Napster fechou em 2001 depois de perder batalhas nos tribunais contra as empresas de música. Em grande parte, para colocar músicas

no seu iPod, era preciso importar músicas de seus próprios CDs ou de algum outro serviço, provavelmente um ilegal.

A indústria da música, sem saber como reprimir o livre intercâmbio de músicas, estava oferecendo assinaturas para serviços de música, uma espécie de estação de rádio personalizada. Era possível ouvir as músicas, mas não armazená-las nem ficar com elas.

Enquanto Jobs estava trabalhando numa solução melhor para o problema da música, a Apple também estava criando um substituto para o colorido iMac. Embora seis milhões dos adoráveis computadores tivessem sido vendidos, a empresa ainda estava perdendo participação de mercado para o Windows.

Jobs queria que o próximo computador tirasse vantagem dos novos monitores de tela plana, maiores e mais expressivos que os antigos. Como acontecera com tantos outros projetos da Apple, esse teve que ser repensado – do mesmo modo como o primeiro *Toy Story* teve de ser reescrito. O modelo que Ive havia sugerido originalmente era uma versão mais elegante do antigo iMac.

– Não havia nada de errado com ele – disse Jobs. – Era ótimo. Sério, era ótimo.

Só que ele não tinha adorado. Jobs convidou Ive para ir à sua casa em Palo Alto e juntos caminharam por uma horta e um pequeno pomar de damascos que Powell havia plantado depois que compraram o terreno ao lado. Jobs explicou a Ive sua visão:

– Cada elemento tem de ser fiel a si mesmo – disse.

O velho iMac era inchado como uma almofada. O novo computador tinha que trazer uma tela plana. Então, Jobs lhe perguntou:

– Por que ter uma tela plana se você vai socar um monte de coisas na parte de trás? Por que colocar um computador ao lado da tela quando, na verdade, ele quer estar na horizontal e deitado?

O novo iMac, falou Jobs, tinha de parecer mais como flores no jardim:

– Deveria se parecer com um girassol.

Não por acaso, parecia um pouco. A grande tela plana flutuava no ar, ligada por uma haste móvel cromada no alto de uma base em forma de vaso de flores invertido. Depois de dois anos de projeto, foi lançado em 2002. Porém, na época em que se iria sentir seu impacto, outra coisa estava acontecendo: o comércio de música estava finalmente decolando.

Depois que o iPod foi lançado, Jobs começou uma campanha para convencer as empresas de música de que ele podia criar um negócio no qual até os jovens voltariam a pagar pelas músicas – mas, desta vez, uma música, em vez de um álbum, de cada vez. Como ele não era do ramo, houve oposição imediata, especialmente à venda individual das músicas por 99 centavos cada (é claro que a Apple ganharia uma porcentagem em cima disso). Alguns se opuseram por razões artísticas; outros quiseram continuar vendendo álbuns inteiros mesmo que a maioria dos clientes só quisesse ouvir algumas músicas. Na realidade, porém, já era tarde demais: as pessoas já estavam fragmentando álbuns e fazendo suas próprias seleções.

Em pouco tempo, ficou claro que Jobs tinha algo para oferecer que os outros não tinham. Ele tinha o “*widget* inteiro”, como gostava de chamar. Cada gravadora tinha apenas seus artistas e seus álbuns, as empresas de software tinham apenas seus programas de tocar música, mas a Apple podia oferecer tudo em um pacote só: um software *jukebox* fácil de usar, um iPod elegante e uma loja para baixar qualquer música que se desejasse ouvir completamente integrada ao software.

Para manter legítimo o processo de download, também oferecia proteções, permitindo a amantes da música tocar suas músicas em vários computadores e iPods registrados por eles, mas não poderiam enviá-las por e-mail, transferi-las de um iPod para um computador (portanto, compartilhar suas músicas com um amigo) ou copiar músicas do computador de outra pessoa.

– O roubo corrói o caráter de uma pessoa. Queremos oferecer uma alternativa legal – disse Jobs à *Rolling Stone*.

Jobs fez lobby junto a cada um dos executivos para ganhar seu apoio. Também pediu ajuda a artistas, de Bono a Sheryl Crow, passando por Dr. Dre. Fez um apelo a Irving Azoff, empresário dos Eagles, para estimular a banda a permitir que suas músicas fossem vendidas. Um a um, começaram a apoiar.

No final de abril de 2003, Jobs lançou a iTunes Store para proprietários de Mac, com cerca de duzentas mil músicas em estoque, e mais ainda por vir. A Apple tinha previsto vender um milhão de músicas em seis meses. Vendeu seu primeiro milhão em seis dias, e ninguém se arrependeu.

Resumindo, o trio software iTunes/tocador iPod/iTunes Store capturava

perfeitamente todas as coisas que a Apple fazia de melhor em um pacote coeso.

– Combina a incrível tecnologia da Apple com a lendária facilidade de uso da Apple com o maravilhoso design da Apple – disse Jobs. – Essas três coisas se uniram nisso, e é uma coisa do tipo, *é isso que fazemos*.

Em outubro, a Apple abriu a iTunes Store para Windows. Ao anunciar a loja, Jobs escolheu subir ao palco ao som de uma música inusitadamente sentimental. O grande músico de country Johnny Cash tinha morrido recentemente, e Jobs escolheu uma de suas músicas, uma velha música dos Beatles chamada “In My Life” que Cash havia gravado pouco depois de sua esposa morrer.

Jobs tinha ouvido a música depois de Cash morrer e ficara emocionado. Ele a escolheu, conforme disse, porque “para mim, lembra como a música pode influenciar sua vida”.

Com esse passo final – o primeiro avanço real da Apple a partir de suas raízes autônomas –, sua entrada no ramo da música realmente decolou. Em abril de 2004, havia vendido 100 milhões de músicas na iTunes Store – e, menos de dois anos depois, comemorou o download de número um bilhão.

Depois de vender quase 2 milhões de iPods entre 2001 e 2003, venderia mais 10 milhões até o início de janeiro de 2005. Lançaria uma versão “Mini” e uma pequenina e barata versão, o “Shuffle”, que podia armazenar apenas uma centena de músicas; depois lançou a versão “Nano”. Em meados de 2006, pouco mais de um ano depois, as vendas totais de iPods alcançariam 58 milhões de unidades. Mais importante ainda, as vendas de músicas e de iPods comporiam agora cerca de metade das vendas totais da Apple.

E mais coisas estavam por vir. Ao escrever na *Fortune* em 2001, Brent Schlender, que por muito tempo vinha cobrindo Jobs, previu que “você não precisa ser um gênio para imaginar como a Apple poderá, um dia, construir outras configurações do iPod equipado com, digamos, uma tela maior e colorida, ou a capacidade de trabalhar em conjunto com outros iApps para gerenciar clipes de vídeo e agendas pessoais”. Um dia, ele previu, a plataforma iPod talvez levasse a algo como um telefone celular incrementado.

Jobs não se deu por satisfeito, e teria desafios inacreditáveis à sua frente.

O playlist de Steve

À medida que os iPods se difundiam, a pergunta “o que está tocando no seu iPod?” se tornou um jeito de compreender uma pessoa de verdade. Repórteres perguntavam a candidatos à presidência, namorados potenciais verificavam uns dos outros, amigos mostravam suas músicas preferidas e, de vez em quando, até empregadores perguntavam aos candidatos a emprego.

A música era especialmente importante para Steve Jobs, que era um fã incondicional de Bob Dylan e dos Beatles, bem como do violoncelista Yo-Yo Ma. Ma não pôde tocar no casamento de Jobs, porém, mais tarde, foi até sua casa e tocou Bach para ele, levando Jobs às lágrimas.

– Você tocando é o melhor argumento que já ouvi para a existência de Deus, porque não acredito que um ser humano possa fazê-lo sozinho – Jobs disse a ele.

Então, quais artistas estavam no iPod de Steve Jobs? Seu biógrafo, Walter Isaacson, pôde conferir:

Bob Dylan, representado em quinze álbuns e seis volumes de gravações não oficiais

Beatles, com músicas de sete álbuns

Rolling Stones, com músicas de seis álbuns

Joan Baez, quatro álbuns

Yo-Yo Ma, três álbuns

Aretha Franklin

Bach, o Segundo Concerto de Brandenburgo

B. B. King

Black Eyed Peas

Buddy Holly

Coldplay

Don McLean

Donovan

The Doors

Grateful Dead

Green Day

Janis Joplin

Jefferson Airplane

Jimi Hendrix

John Mayer

Johnny Cash

Joni Mitchell

Moby

The Monkees

Seal

Simon & Garfunkel

Talking Heads

10,000 Maniacs

U2

PARTE TRÊS

“E MAIS UMA COISA...”



Jobs em momento especial com Laurene após apresentação em uma conferência de desenvolvedores da Apple em junho de 2011.



19

CÂNCER

Em seu discurso de 2005 aos formandos de Stanford, Jobs prometeu contar três histórias. A primeira era sobre ligar os pontos; a segunda era sobre amor e perda; a terceira era sobre morte. Não era um típico assunto otimista para um discurso de formatura. Mas também, Steve Jobs não era um típico palestrante otimista.

Com o passar dos anos, em conversas com colegas e, ocasionalmente, com repórteres, ele havia contado uma filosofia pessoal.

– Quando eu tinha dezessete anos, alguém me disse para viver todos os dias como se fosse o último, e que, um dia, eu estaria certo – contou à *Fortune* em 1998.

A história impressionou tanto que ele a repetiu para os formandos de Stanford. Lembrou dela quando conheceu Laurene Powell na Escola de Administração de Stanford e faltou a uma reunião, e durante os vários anos desde sua adolescência.

A expectativa da morte o manteve concentrado naquilo que era mais importante para ele, disse, o que o levava a mudar de rumo quando parava de aproveitar o máximo de cada dia.

Então, o executivo que tanto havia se esforçado por vários anos para manter a privacidade de sua vida pessoal e familiar contou uma história muito íntima e fascinante. Um ano antes, disse ele, médicos haviam encontrado um tumor em seu pâncreas e, a princípio, pensaram que ele fosse ter apenas entre três e seis meses de vida. Porém, uma biópsia feita no mesmo dia descobriu que era um tipo muito raro de câncer no pâncreas, um que podia ser tratado cirurgicamente com sucesso.

– Fiz a cirurgia e agora estou bem – ele falou.

Foi uma história emocionante que capturou completamente a atenção da plateia. Mas não era totalmente verdade, devido ao “campo de distorção da realidade” de Steve Jobs ou, como sua mulher chamava, seu “pensamento mágico”.

No final dos anos 1990, enquanto Jobs estava salvando a Apple, indo e

voltando da Pixar (a mais de 95 km de distância), ele começou a desenvolver pedras nos rins, que são extremamente dolorosas.

– Eu corria para o hospital, que me dava uma injeção de Dolantina na bunda, e as pedras acabavam saindo depois – contou.

Em outubro de 2003, o urologista que o havia tratado pediu um exame de imagem dos rins, já que fazia cinco anos desde o último exame. Seus rins estavam bem, mas a nova imagem mostrou algo no pâncreas, um órgão que fica atrás do estômago. Além de ajudar na digestão, o pâncreas secreta hormônios como a insulina que ajuda o corpo a regular os níveis de glicose no sangue.

Sua médica instou-o a fazer um acompanhamento – mas ele não fez. Alguns dias depois, ela ligou:

– Isso é muito importante.

Jobs, agora com 48 anos, marcou a consulta e, conforme contou aos formandos, os médicos acharam um tumor. Mas isso fora no outono de 2003, não meados de 2004; na verdade, foi na mesma época em que escolheu a melodia sentimental de Johnny Cash.

Em geral, o câncer no pâncreas cresce rápido e é fatal, mas Jobs tinha um tipo raro e de lento crescimento chamado tumor neuroendócrino, que estava nas ilhotas de células que produzem insulina. Os médicos indicaram cirurgia, na esperança de pegar o câncer antes que se espalhasse.

Se fizesse a cirurgia e o câncer não tivesse se espalhado, as chances de sobrevivência de Jobs eram muito boas. Muitos pacientes vivem dez anos ou mais após a cirurgia. Mas a cirurgia para este câncer não é simples. Às vezes, envolve a retirada do tumor e do tecido no entorno. Às vezes, requer uma cirurgia mais agressiva, chamada “método Whipple modificado”, que envolve a retirada de parte do pâncreas, da bexiga, além de partes do estômago, intestinos e duto biliar. Basicamente, todo o sistema digestivo é reorganizado e reconstruído.

Para horror e assombro de sua família, de seus amigos íntimos e do alto escalão da Apple, Jobs resolveu que não queria fazer a cirurgia. Em sua vida profissional, frequentemente tinha uma resposta rápida: as coisas eram excelentes ou uma droga, era sim ou não. Mas sua vida pessoal raramente era tão preto no branco. Não conseguia decidir ser um pai para Lisa e teve dificuldades para decidir se casar. Sequer conseguia comprar um sofá. Da mesma forma, não

conseguia chegar a um consenso sobre a cirurgia.

Em vez disso, redobrou seu foco na dieta vegana, evitando todos os tipos de alimentos de origem animal em prol de cenouras e sucos de fruta. Tentou acupuntura, ervas medicinais e outras abordagens alternativas. Em toda a sua vida profissional, esforçou-se para evitar que clientes mexessem com seus produtos, e também não queria que médicos mexessem nele.

– Realmente não queria que abrissem meu corpo – disse mais tarde.

Enquanto isso, sua família e o pequeno grupo de amigos que sabia da situação lhe imploraram para repensar o assunto. Conversavam com ele regularmente. Sua mulher entendia suas preocupações sobre abrir seu corpo, mas tentou convencê-lo de que “o corpo existe para servir à alma”. Pediu ajuda a todos que podia para fazê-lo mudar de ideia, inclusive sua irmã Mona Simpson. “Foi muito traumatizante para todos nós”, disse uma pessoa do seu círculo íntimo à revista *Fortune*.

Em julho de 2004, submeteu-se a outro exame, e as notícias não eram boas. O tumor parecia ter crescido e talvez se espalhado. Por fim, Jobs mudou de ideia e, em 31 de julho de 2004, os médicos realizaram um Whipple modificado. No dia seguinte, do leito do hospital, Jobs enviou um e-mail para funcionários, explicando seu câncer raro e dizendo que podia ser curado por cirurgia se detectado cedo o bastante. Seu câncer era desse tipo, disse ele, o que significava que não precisaria de radiação nem quimioterapia. Prometeu voltar ao trabalho em setembro.

Mais uma vez, a história não estava completa. Durante a cirurgia, os médicos descobriram que o câncer havia se espalhado para, pelo menos, três pontos do fígado. O adiamento da cirurgia encurtou a sua vida? Não é possível dizer, já que ninguém sabia se o câncer já tinha se espalhado quando fora descoberto nove meses antes.

Jobs começou a quimioterapia – e essa não era a única complicação. Por causa da cirurgia, Jobs foi informado de que precisaria fazer refeições frequentes e ingerir muita proteína, incluindo a de carnes, peixes e derivados de leite integral. Porém, como um vegetariano ou vegano pela maior parte de sua vida, havia evitado esses alimentos e continuaria evitando-os.

Jobs sempre tivera problemas com alimentos. Durante anos, frequentemente

devolvia pratos em restaurantes dizendo que eram intragáveis e, mesmo sendo um adulto com família, passava por fases excessivas, comendo apenas saladas de cenoura com limão, ou só maçãs, ou ocasionalmente fazendo jejuns. Sua mulher, que também era vegana, começou a acrescentar peixes e outras proteínas nas refeições em família, na esperança de convencer Jobs a dar a seu corpo aquilo de que precisava. Mas era uma batalha difícil.

Com o auxílio da tecnologia mais avançada disponível em 2004, os médicos puderam mapear parte do material genético no câncer, permitindo que usassem tratamentos direcionados e muito específicos. Porém, a combinação do impacto da cirurgia, dos tratamentos, dos remédios para a dor e de seus problemas com a alimentação dificultou o ganho e a manutenção de seu peso e, em várias ocasiões, parecia magro e frágil.

Os problemas de saúde de Jobs criaram grandes desafios para a Apple. Enquanto muitos executivos do alto escalão preferiam manter a privacidade em seus assuntos pessoais, a escolha não era simples quando as ações da empresa estavam sendo publicamente comercializadas. Segundo leis de governança corporativa, as empresas devem divulgar aos investidores qualquer informação que possa afetar o futuro desempenho da empresa, sejam as grandes vendas de um novo produto, problemas com um produto atual ou preocupações referentes ao diretor-executivo. Afinal de contas, os investidores tomam decisões financeiras com base em como a empresa irá se portar e têm direito às informações certas para fazer essas escolhas.

Já que Jobs era extremamente comprometido com a Apple e era importante para produtos como a linha de iPods, de excelente vendagem, e a nova iTunes Store, sua saúde obviamente teria causado preocupação. Mas não havia regras claras sobre o que ou quando deveria ser dito.

A Apple nunca informou que Jobs havia adiado a cirurgia por meses após o diagnóstico. Isso só foi divulgado quando a *Fortune* publicou o fato em uma reportagem longa e crítica em 2008. A Apple também não informou que o câncer havia se espalhado. Em vez disso, a única informação pública veio do e-mail (não verdadeiro) de Jobs, de que seu câncer tinha sido detectado logo no início e que não precisaria de quimioterapia. Mais tarde, quando o câncer reincidiu e ele ficou esqueleticamente magro, alegou inicialmente que tivera um desequilíbrio

hormonal que estava afetando sua digestão.

Um advogado da empresa concluiu que o direito à privacidade de Jobs era mais importante do que o direito dos acionistas à informação, conforme relatou a *Fortune*, “contanto que pudesse continuar desempenhando suas tarefas”. Contudo, outros executivos haviam sido muito mais honestos com seus investidores sobre suas doenças.

A batalha contra o câncer tornou Jobs mais pensativo, pelo menos por um tempo. No verão de 2004, pouco antes de sua cirurgia, encontrou-se com Steven Levy, da *Newsweek*. Quando Levy tirou um iPod com um microfone para gravar a entrevista, Jobs ficou estarecido quando viu que Levy havia colocado um plástico protetor em volta dele para evitar riscos e arranhões.

– Acho que o aço inoxidável fica lindo quando se torna gasto – disse Jobs. – Afinal, vou fazer cinquenta anos no ano que vem, então eu mesmo sou como um iPod todo arranhado.

Embora seus aniversários de trinta e quarenta anos tivessem sido celebrados com bailes de gala e atrações de peso, o de cinquenta anos foi comemorado entre amigos íntimos e família em uma festa surpresa que Powell organizou na casa de um amigo.

Seu contato com a morte ainda estava muito presente quando aceitou discursar aos formandos de Stanford apenas alguns meses depois. Contou aos alunos que a morte abria caminho para o novo e que até mesmo eles envelheceriam e seriam retirados do caminho.

– Desculpem-me por ser tão dramático, mas é bem verdade – disse.

Por isso, deu-lhes seu conselho mais poderoso:

– Seu tempo é limitado, por isso não o desperdicem vivendo a vida de outra pessoa.

Da mesma forma, não fiquem presos às expectativas dos outros nem sucumbam às suas opiniões.

– E, o mais importante – acrescentou –, tenham a coragem de seguir seu coração e sua intuição. De alguma forma, eles já sabem o que vocês realmente querem se tornar.

Ao combater o câncer e encarar a possibilidade de sua própria morte, Jobs já tinha decidido seguir seu coração. Com a *Forbes* estimando seu patrimônio em

mais de três bilhões de dólares, e que continuava crescendo graças à Pixar e ao iPod, ele podia ter gastado pelo menos um pouco de seu tempo pensando em filantropia ou em como contribuir com sua enorme riqueza. Mas Jobs nunca se interessou em dar dinheiro. Por um breve período, criou uma fundação depois que saiu da Apple, mas a encerrou cerca de um ano depois.

Quando voltou à Apple em 1997, acabou com todos os programas filantrópicos da empresa, incluindo sua proposta de fazer doações equivalentes às de seus funcionários. Os programas nunca foram restabelecidos enquanto esteve no comando.

Jobs raramente participava de eventos ou esforços de arrecadação de dinheiro e, conforme o biógrafo Isaacson, “tendia a não dar importância a empreendimentos filantrópicos”. Houve boatos de que fez grandes doações anônimas, mas isso foi só especulação. Em 2010, Bill e Melinda Gates desafiaram outras famílias ricas a se comprometerem a doar mais do que a metade de suas riquezas para a caridade ou outras causas filantrópicas. Desde então, várias dezenas de bilionários e milionários doaram, mas Jobs não estava entre eles.

Sua mulher, Laurene Powell, era uma grande defensora dos esforços pela educação e começou um programa chamado College Track para ajudar estudantes de baixa renda a frequentar a universidade. Jobs disse que seu trabalho “realmente me impressiona”, mas nunca visitou nenhum de seus programas.

Desde a descoberta da doença, conforme contou um amigo ao *New York Times*, “ele tem se concentrado em duas coisas: montar uma equipe na Apple e sua família”. O amigo acrescentou: “Este é o seu legado. Todo o resto é distração”.

Devido aos seus problemas de saúde, ele poderia ter se aposentado e passado mais tempo com a família enquanto batalhava contra a doença. No outono de 2005, seu filho, Reed, faria quatorze anos, Erin faria dez, e Eve, a mais nova, nem tinha entrado na escola ainda.

Mas seu primeiro amor era a Apple, e essa era sua vocação. Esforçava-se arduamente para se recuperar da cirurgia para que pudesse voltar ao escritório. Alguns de seus trabalhos mais importantes ainda estavam por vir.



A equipe executiva por trás do projeto do iPhone. Da esquerda para a direita: Philip Schiller, o chefe do iPod Tony Fadell, o chefe de design Jonathan Ive, o diretor geral da Apple Steve Jobs, Scott Forstall e Eddy Cue.



20

REDENÇÃO

Steve Jobs tinha um problema de longa data com botões e teclas. Quando supervisionou o primeiro Macintosh, exigiu que as teclas de setas fossem deixadas de fora, para que os usuários aproveitassem o mouse – e insistiu que o mouse teria apenas um botão, em vez de dois ou três, para mantê-lo simples. Quando o iPod foi projetado, ele se recusou a permitir a inclusão de um botão de liga-desliga e pediu que o número de outros botões fosse mínimo. Em Tóquio, o elevador da loja da Apple não tinha botões, parando em cada um dos quatro andares. O *Wall Street Journal* chegou a sugerir uma vez que ele preferia bolas rolê porque não havia botões para retardá-lo.

Então, quando Jobs começou a pensar em um celular da Apple, uma de suas primeiras ideias foi livrar-se dos botões e tirar proveito do poder do toque.

A ideia não surgiu de repente, mas evoluiu com o passar do tempo. Quando voltou à Apple no final dos anos 1990, foi crítico ferrenho do PDA Newton, que usava uma falsa caneta, chamada *stylus*, para escrever na tela. Jobs achava que era uma ferramenta idiota e desnecessária.

– Deus nos deu dez *stylus* – disse, balançando seus dedos. – Não vamos inventar outros.

Ciente de que a Microsoft estava trabalhando num tablet que usava uma *stylus*, ele perguntou a seus designers se podiam criar um tablet que usasse o toque e não tivesse um teclado físico. O grupo já estava trabalhando na expansão dos gestos de pinça e arrasto para controlar o *trackpad* no novo laptop, o MacBook Pro, e estava estudando se podia traduzir essa capacidade de usar os dedos para uma tela. No fim das contas, os desenhistas conseguiram, criando o que chamaram de “multitoque”, permitindo que o polegar e o indicador, ao se afastarem ou se juntarem, aumentassem ou diminuíssem a imagem na tela.

Quando Jobs viu a tecnologia, pensou: “Meu Deus, podemos fazer um celular com isso”. Então, deixou o projeto do tablet de lado, por ora, para se concentrar em um celular.

Por que um celular? Não muito tempo depois de o iPod ter sido lançado, Jobs se deu conta de que cada vez mais funções acabariam dentro dos celulares. As pessoas não tinham mãos ou bolsos suficientes para carregar todos os seus aparelhos. Executivos teriam um celular para fazer ligações, um Blackberry para e-mails ou um PDA Palm para acompanhar suas agendas diárias e de telefones, além de um iPod para música. Era uma quantidade excessiva de hardware – e ele imaginou que um dia tudo iria (ou, pelo menos, deveria) existir em um só aparelho.

Na época, porém, os celulares – da mesma forma que os tocadores de música da era pré-iPod – eram grandalhões e complicados demais, com pequeninos teclados de plástico. A tela de toque poderia mostrar um teclado quando necessário e depois ocultá-lo quando o usuário quisesse navegar na internet ou procurar um mapa.

– Todo mundo odeia seu celular, e isso não é bom – disse Jobs. – Aí está uma oportunidade.

Isso era particularmente verdade para uma empresa como a dele, que fazia produtos equivalentes a BMWs para consumidores que estavam dispostos a pagar.

Em 2004, querendo que a Apple entrasse no jogo, chamou a Motorola, que tinha feito um celular muito popular chamado RAZR. Propôs que trabalhassem juntos em um celular que acrescentasse características do iPod. O resultado foi o Motorola ROKR, que Jobs lançou em 2005.

A Apple nunca tinha sido muito boa em parcerias, e esse produto não foi exceção. Era feio e esquisito para usar, em vez de elegante e fino, e suas limitações eram decepcionantes. Armazenava cem músicas e nada mais. Resumindo, era um desastre. Jobs sabia que sua equipe teria que descobrir um jeito de obter seu próprio design.

Nos bastidores, Jobs começou a negociar com empresas de telefonia celular um acordo exclusivo para vender o que quer que a Apple inventasse. Ninguém sabia se um pequeno mas poderoso sistema operacional podia ser criado para dar capacidades de computador ao celular, mas Jobs decidiu: “Vamos fazer, vamos tentar”. Assim como ele e a equipe do iPod se propuseram a fazer um tocador de música para eles mesmos, disse, “vamos fazer um grande celular pelo qual

iremos nos apaixonar”.

Enquanto a Apple trabalhava no telefone em segredo, Jobs também tinha um desafio grande e público nas mãos: precisava salvar Woody e Buzz dos maus-tratos corporativos. Depois do sucesso do primeiro *Toy Story* e a abertura do capital da Pixar ao público, Jobs pôde negociar um novo acordo com a Disney, segundo o qual as duas dividiriam igualmente os lucros dos vários filmes seguintes da Pixar, mas a Disney ainda era proprietária dos personagens.

A Pixar tinha conseguido outros sucessos de bilheteria com *Monstros S.A.* e *Procurando Nemo*. Com dois filmes ainda faltando para completar o acordo com a Disney, Jobs tentou obter outro acordo melhor ainda. Porém, no início de 2004, ele interrompeu as negociações, por estar frustrado com sua administração e ameaçou levar a Pixar embora.

Em retaliação, o então diretor-executivo da Disney, Michael Eisner, logo começou a desenvolver sequências da Disney para *Monstros S.A.*, *Procurando Nemo* e até *Toy Story*. A grande companhia cinematográfica iria dar um jeito em Woody e Buzz.

John Lasseter, o gênio criativo por trás da Pixar, não sabia o que fazer nessa situação. Quando contou à equipe da Pixar sobre a separação, começou a chorar.

– Estava preocupado com meus rebentos, o que iam fazer com os personagens que criamos – disse. – Foi como uma faca no meu coração.

Por sorte, os bons venceram. Em 2005, Eisner foi afastado, e seu sucessor, Robert Iger, tinha uma visão diferente. Enquanto assistia a uma parada da Disneylândia de Hong Kong, deu-se conta de algo desagradável: todos os personagens mais novos eram da Pixar, não da Disney. Ele e Jobs começaram a conversar.

Embora tivessem considerado várias possibilidades, a Disney acabou comprando a Pixar por 7,4 bilhões de dólares em 2006. Lasseter se tornou o diretor criativo da Disney, e Ed Catmull, o cofundador da Pixar que estivera tocando o negócio no dia a dia, tornou-se o presidente dos Estúdios de Animação Walt Disney. Um filme *Toy Story 3* seria feito, mas eles iriam contar a sua própria história, do jeito que queriam.

Jobs, que era proprietário de cerca de metade da Pixar, transformou-se no maior acionista individual da Disney, com 7% das ações, equivalentes a mais de

3 bilhões de dólares, e entrou para a diretoria da empresa. Embora alguns tivessem especulado que ele tentaria administrar a Disney, sua atenção permaneceu concentrada na Apple – e criando novos produtos como o iPhone.

Compor o novo e complicado produto foi mais difícil que o esperado. No outono de 2006, apenas alguns meses antes que o iPhone fosse anunciado na convenção Macworld, o aparelho ainda não estava dando certo. As ligações caíam, os aplicativos não funcionavam e a bateria não carregava totalmente.

– Ainda não temos um produto – disse Jobs friamente à equipe, mandando-a de volta ao árduo trabalho de fazer as correções.

Já numa etapa bem avançada, Jobs fez algumas alterações no design. Resolveu que a elegante tela teria de ser de vidro, e não plástico, já que era provável que o plástico fosse arranhar. O vidro também arranharia e podia se quebrar, então Jobs teve que achar um material que fosse excepcionalmente forte. Sua busca o levou à Corning, que há muito tempo inovava em vidro e que tinha inventado o Pyrex e as formas Corning Ware. Em 1962, a Corning havia desenvolvido um vidro incrementado que era usado em carros e aviões, mas parou de fabricá-lo no início dos anos 1990.

Quando Jobs ouviu falar sobre o material, pediu toda a produção da Corning para os seis meses seguintes. Parecia impossível, já que nada estava sendo fabricado. Mas Jobs insistiu:

– Deem um jeito. Vocês conseguem – disse Jobs a Wendell Weeks, diretor-executivo da Corning.

Em seis meses, a Corning tirou sua antiga fórmula do armário, aperfeiçoou-a e começou a produção em uma fábrica no estado do Kentucky. O novo material, denominado “Gorilla Glass”, cobriu o iPhone e, no fim das contas, centenas de outros aparelhos com um vidro excepcionalmente resistente.

Mesmo depois de resolver o problema do vidro, Jobs ainda pensava em melhorias. Numa manhã de segunda-feira, chegou à empresa e falou aos designers:

– Eu simplesmente não amo isso. Não consigo me convencer a me apaixonar por isso.

Em vez de encaixar a tela de vidro em um compartimento de alumínio, ele queria que o visor se estendesse até as bordas do telefone. Os designers tiveram

de refazer tudo – a antena e a parte interna – para mudar toda a aparência do aparelho. Tinha que ser exato.

De acordo com a negociação feita entre Jobs e a Cingular, que fazia parte da AT&T, os executivos da empresa de telefonia somente veriam o telefone poucas semanas antes do lançamento. Jobs chegou a convencer a AT&T a facilitar o processo de contratação dos serviços para o celular. Em troca dos direitos exclusivos de vendê-lo, a Apple conseguiu um desconto nas tarifas mensais que os clientes pagavam pelo serviço de telefonia celular. Entretanto, enquanto outros fabricantes de celulares colocavam o nome da empresa de telefonia celular no aparelho, a Apple se recusou a manchar seu iPhone com o nome da AT&T.

Em janeiro, no evento do Macworld, Jobs divulgou o iPhone como um “produto revolucionário”, combinando o melhor iPod de todos, um excelente celular e, pela primeira vez, “a internet no seu bolso”. E havia mais uma coisa: a Apple estava retirando “Computer” de seu nome. Apple Inc. descrevia melhor a principal empresa de produtos eletrônicos dos EUA.

A volta por cima de Jobs estava quase completa – e ele havia provado, sem dúvida nenhuma, que seu papel em criar a indústria dos computadores pessoais com o Apple II e o Macintosh não tinha sido por acaso. Com visão, genialidade e pulso firme, havia tomado o controle de uma Apple à beira da falência e a salvado com um inteligente e colorido iMac. Por vários anos, a Apple mal conseguia se manter nos mercados que havia criado, encolhendo de 7 bilhões em vendas para módicos 5,4 bilhões de dólares no ano fiscal que terminou em setembro de 2001, pouco antes de o iPod ter sido lançado.

Depois, além de reanimar a indústria dos computadores pessoais e de ajudar a criar todo um novo gênero de adoráveis filmes de animação digital, chacoalhou a indústria da música com o iPod e a iTunes Store. Entre 2001 e o final do ano fiscal de 2006, poucos meses antes do lançamento do iPhone, as vendas da Apple tinham mais que triplicado para 19 bilhões de dólares, e os lucros também aumentaram para quase 2 bilhões. Suas ações, que haviam caído para cerca de 7 dólares cada no início de 2003, estavam sendo vendidas por mais de 80 dólares cada no início de 2007. Alguém que tivesse comprado 100 ações por 700 dólares na baixa agora teria ações que valiam mais de 8 mil dólares.

Com esses resultados, Jobs estava refazendo o cenário dos produtos eletrônicos de novas maneiras. “Não é que ele esteja inventando tecnologias: está refinando as existentes”, escreveu o repórter John Markoff, do *New York Times*. O próprio Jobs afirmou:

– Não quero que pensem nisso como um computador – disse ele sobre sua mais recente criação. – Pensem nisso como a reinvenção do telefone.

O jornalista e comentarista social Malcolm Gladwell disse de outro jeito: Jobs era um “ajustador”. Ele explicou: “O visionário começa com uma folha de papel em branco e recria o mundo. O ajustador herda a coisa como está e tem que dar um jeito de aproximá-la de uma solução quase perfeita. Isso não é uma tarefa menos importante”.

Wozniak tinha criado os circuitos para fabricar um computador pessoal, mas Jobs havia ajustado as ideias e pressionou, pressionou, pressionou até transformá-las no Macintosh. Ele não tinha inventado os filmes de animação, os tocadores de música ou os *smartphones*, mas os revolucionou com uma nova abordagem.

Ironicamente, também batalhou duramente contra aqueles que queriam alterar seus produtos finais. Opôs-se a slots de expansão e baterias substituíveis, chegando mesmo a usar parafusos que deixavam seus produtos praticamente impossíveis de serem abertos pelos consumidores. “O grande ajustador desta geração não gostava de ser ajustado”, escreveu Gladwell.

No final de junho de 2007, clientes faziam fila para pagar entre 499 e 599 dólares por um iPhone, dependendo da sua memória, mesmo que outros *smartphones* estivessem sendo vendidos com desconto a 300 ou menos. Nos primeiros 3 meses, a Apple vendeu 1,4 milhão de aparelhos.

As vendas aumentaram depois que a Apple diminuiu o preço naquele outono para 200 e 399 dólares e parou de fabricar o modelo mais barato. Como sempre, Jobs protegeu seu bebê com muito cuidado. Além de manter o celular cuidadosamente lacrado, Jobs queria restringir o software que podia ser usado no aparelho. Porém, depois de muita reclamação de programadores independentes ansiosos pela oportunidade de escrever aplicativos para a arrojada tecnologia, ele aceitou abrir uma App Store um ano depois do lançamento do telefone.

Assim como a iTunes Store para Windows havia dado mais utilidade aos

iPods, a App Store deu outro impulso ao iPhone. No ano fiscal de 2008, a Apple vendeu mais de 11 milhões de celulares. Suas vendas totais dispararam para 37,5 bilhões de dólares, e os lucros pularam para 6 bilhões.

À medida que a Apple se tornava uma gigante, Jobs também batalhava contra a sua necessidade de controlar a mensagem e seus produtos. Quando estava por baixo, repórteres e fãs costumavam ignorar sua determinação e sua língua ferina. Contudo, agora como um agente muito mais poderoso, ele começou a parecer um grande valentão no pátio da escola.

Em abril de 2010, um funcionário da Apple esqueceu sem querer a versão seguinte de um iPhone em um bar. As pessoas que o acharam o venderam para o site de tecnologia *Gizmodo* por 5 mil dólares. O *Gizmodo* prontamente o destrinchou e contou todos os seus estilosos detalhes para o mundo.

O próprio Jobs ligou para um editor do *Gizmodo*, dizendo: “Aqui é o Steve. Eu quero meu telefone de volta”. Depois de várias conversas, Jobs foi firme, mas também manteve o senso de humor, iniciando uma ligação com “Aqui é SUA NOVA PESSOA PREFERIDA DO MUNDO”.

O celular foi devolvido à Apple, mas a empresa também prestou queixa na delegacia do condado de San Mateo, que entrou na casa do autor da reportagem e apreendeu vários de seus computadores. Não foram feitas acusações contra o jornalista nem contra o site, mas muitas pessoas na mídia acharam que as táticas agressivas foram um excesso. Os dois homens que venderam o celular foram acusados de apropriação indevida de objeto perdido.

Alguns diretores da Apple advertiram que a empresa podia parecer arrogante, mas Jobs não estava engolindo.

– Não estou preocupado com isso, porque não somos arrogantes – disse.

Então, depois do lançamento do iPhone 4 em 2010, os consumidores ficaram chateados ao saber que um defeito no design faria com que as ligações caíssem se o celular fosse segurado de um certo jeito. O aro de metal que ficava em volta do telefone tinha uma brecha no canto inferior esquerdo que, quando tapado, interferia na antena.

Quando um consumidor enviou um e-mail para reclamar, Jobs, que na época estava no Havaí, não foi solidário. “Isso não é importante”, respondeu ao e-mail. “Só evite segurá-lo desse jeito”. Porém, nem isso nem a sugestão de comprar um

case satisfez os fãs que simplesmente tinham pago um preço alto e esperavam mais da Apple. Jobs levou as críticas para o lado pessoal e se calou, mas quebrou o silêncio depois que alguém repetiu uma acusação de que a Apple estava agindo como a Microsoft. A Apple acabou respondendo que seus telefones não eram perfeitos e prometeu consertar o problema, além de fornecer um *case* gratuito para os usuários que o desejassem.

Os problemas logo desapareceram, e a Apple continuou impulsionando as enormes vendas. Steve Jobs havia acertado mais uma, e teria sido o suficiente. No entanto, havia mais uma coisa.

O escândalo das ações

Embora o senso de design de Jobs fosse preciso, suas decisões sobre pagamentos colocaram seu emprego em risco em 2006.

Os problemas começaram no início de 2000, quando Jobs ganhou opções de ações (elas permitem que os executivos comprem ações no futuro a um preço fixo, chamado preço de exercício). Esse privilégio aumentava o montante se as ações da Apple subissem. Porém, no ano seguinte, elas caíram.

No final do verão de 2001, a diretoria da Apple votou pelo fim dessas opções e pela substituição por novas opções que refletissem os baixos valores da época. Em geral, o preço de exercício é determinado no dia em que as opções foram concedidas. Contudo, quando essas opções foram concedidas posteriormente naquele ano, os executivos da Apple escolheram especificamente uma data anterior, quando o preço das ações estava mais baixo, aumentando os lucros potenciais de Jobs.

A prática, conhecida como backdating, não é propriamente ilegal, mas pode ser se a mudança de data não for adequadamente divulgada e se os ajustes na contabilidade não forem feitos. A Apple não fez nenhum dos dois.

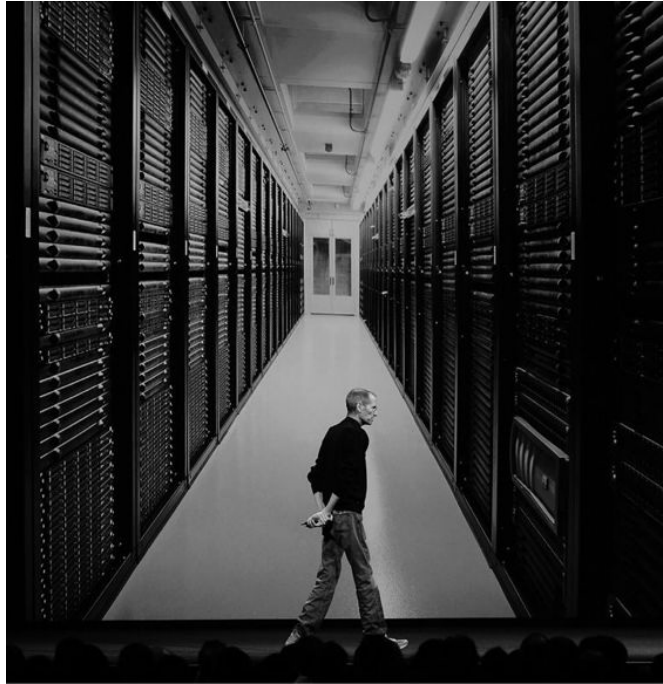
Em 2006, o Wall Street Journal publicou uma série de reportagens vencedoras do Prêmio Pulitzer sobre como dezenas de empresas haviam aderido à prática, permitindo que seus executivos colhessem lucros extras. No entanto, nenhum deles era tão destacado como a Apple e Steve Jobs.

Além de ter aceitado o backdating, Jobs recomendou datas favoráveis para a concessão de opções a outros executivos, conforme disse a Apple. Porém, depois de uma investigação interna especial, a empresa concluiu que não havia feito nada de errado. Ele não havia se beneficiado pessoalmente, pois a segunda rodada de opções nunca foram computadas e ele não entendia “as implicações contábeis”.

Jobs pediu desculpas em público aos acionistas da Apple e aos funcionários “por esses problemas, que aconteceram sob meu comando”, acrescentando que “não condizem de forma alguma com o caráter da Apple”. A Apple teve de corrigir suas receitas e reduzi-las em 105 milhões de dólares para refletir o backdating.

A Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC, na sigla em inglês) não tomou nenhuma atitude contra

Jobs, mas acusou de irregularidades o ex-executivo-chefe financeiro da Apple e seu ex-assessor geral. Sem admitir ou negar irregularidades, ambos chegaram a acordos com a SEC, pagando multas e abrindo mão de mais de um milhão em lucros de suas próprias opções.



Steve Jobs, no palco, em 6 de junho de 2011, em uma conferência de desenvolvedores da Apple, no que seria seu último anúncio de um produto.



21

VIDA

Steve Jobs podia pressionar suas equipes a desenvolverem produtos incríveis e incitar um frenesi para as suas criações. Era capaz de manter tanto segredo sobre os novos produtos que apenas pouco mais de uma dezena de pessoas na Apple sabia como eram. Porém, dentre todas as coisas que podia controlar, ele não podia controlar seu câncer.

Em 2008, sua saúde começou a piorar à medida que a doença se espalhava para o seu fígado. Não se sentia bem e tinha dores. Além disso, a combinação de tratamentos contra o câncer, fortes analgésicos e seus próprios hábitos alimentares tornaram difícil sua alimentação: ele começou a perder peso.

Apesar de sua batalha, continuou a liderar uma máquina de inovações. Ainda que a Apple estivesse lançando novos iPods e iPhones, também estava refazendo seus Macs com novas criações, como o ultraleve e portátil MacBook Air, lançado no início de 2008. O ramo dos computadores pessoais, que tantas pessoas haviam dado como morto uma década antes, estava firme e forte na Apple.

Jobs atribuiu pelo menos parte do sucesso ao intenso processo de eliminação da empresa, que significava rejeitar muito mais coisas do que aceitar.

– As pessoas acham que foco significa dizer “sim” àquilo em que você tem interesse – disse. – Mas não é isso o que quer dizer de jeito nenhum. Significa dizer “não” às outras centenas de boas ideias que existem. É preciso escolher com cuidado.

O trabalho refletia não somente sua personalidade exigente e seus altos padrões, mas também sua crença de que não havia problema em tentar e fracassar. Observou que todos os artistas – inclusive seu adorado Bob Dylan – fracassavam às vezes. De fato, não seriam artistas, disse ele, se não “continuassem correndo o risco de fracassar”.

Certamente, nem todas as ideias da Apple davam certo. A primeira televisão da Apple, um esforço para reunir todos os programas, filmes, vídeos do YouTube e

filmes caseiros que pudessem ser vistos na TV, não decolou e foi eliminada. Outra versão ainda não encontrou um grande público, mas Jobs, chamando o produto de “hobby”, continuou tentando.

Porém, ele estabeleceu um limite entre continuar tentando e o fraco desempenho puro e simples, e sua saúde não o impediu de expressar suas opiniões. Em meados de 2008, um novo sistema de e-mail chamado MobileMe deveria funcionar tanto em computadores quanto em iPhones, mas não deu certo. O sistema nem sempre sincronizava o e-mail adequadamente entre os dispositivos, e alguns e-mails se perdiam. Os clientes estavam descontentes.

Jobs reuniu a equipe e começou com uma pergunta básica:

– Alguém pode me dizer o que o MobileMe deveria fazer?

Depois de alguém ter dado a resposta, prosseguiu com outra pergunta, com um palavreado forte:

– Então por que ele não consegue fazer isso, _____? – perguntou.

Nenhuma resposta seria suficiente, e ele foi brutal e cruel ao castigar a equipe.

– Vocês mancharam a reputação da Apple – disse ele. – Deviam se odiar por terem decepcionado uns aos outros!

Na frente do grupo todo, colocou uma nova pessoa no comando. No fim das contas, o serviço foi reparado.

Embora Jobs estivesse encarando sua própria mortalidade, ele não abrandou nem ficou mais pensativo, seja no escritório seja com a família. Embora estivesse ciente de que seu tempo era limitado, não podia afastar-se de seu trabalho.

Ele foi para o Havaí com a família na primavera de 2008, mas, mesmo assim, aceitou dar uma entrevista à repórter da *Fortune*, Betsy Morris, enquanto estava lá. Quando terminaram, pediu a Morris para desligar o gravador. Então, fez uma dolorosa confissão:

– Amo minha família e venho aqui todo ano. Quero estar aqui – disse. – Mas é difícil para mim: estou sempre, *sempre* pensando na Apple.

Assim como quando era jovem, era só isso que queria fazer. Mas seu estado estava se deteriorando. Havia perdido 20 kg na primeira metade de 2008 em um corpo que já era magro, deixando sua família transtornada. As preocupações com sua aparência desoladora fizeram com que jornalistas e investidores

especulassem sobre a saúde do mais alto executivo, que não apenas administrava a Apple, mas *era* a Apple. A princípio, a empresa atribuiu sua perda de peso a “uma doença comum”. Depois, disse a jornalistas, e a qualquer um que perguntasse, que a saúde de Jobs era “um problema particular”.

Na verdade, enquanto o câncer pancreático de Jobs se espalhava, o corpo basicamente começou a se consumir, deteriorando-se e enfraquecendo-se. O fígado de Jobs estava sendo tomado pela doença. Ao utilizar a informação que tinham sobre a composição genética de seus tumores, os médicos continuaram a lhe dar um terapia direcionada.

Naquele mesmo ano, o sistema bancário americano encarou sua pior crise financeira do último século, derrubando algumas instituições de peso. As pessoas continuaram comprando iPods e iPhones, mas o preço das ações da Apple caiu mais da metade, para uma baixa de cerca de 85 dólares no final de 2008, relacionada tanto ao medo em relação à saúde de Jobs quanto a uma queda generalizada no mercado de ações.

No final daquele ano, Jobs cancelou uma aparição marcada no Macworld e também outros compromissos, o que gerou burburinho mais uma vez. Em uma declaração pública no início de janeiro de 2009, atribuiu seus problemas a um “desequilíbrio hormonal”. Por fim, no final de janeiro, tirou uma licença médica formal, dizendo que recentemente “descobri que meus problemas de saúde são mais complexos do que pensei a princípio”. A SEC abriu uma investigação para saber se a Apple tinha fornecido informações honestas. Embora um indivíduo possa manter informações em segredo, enganar os investidores deliberadamente é um problema – mas a SEC não tomou nenhuma medida quanto ao assunto.

Em 2009, Jobs também começou a trabalhar com o ex-editor da revista *Time*, Walter Isaacson, em sua biografia. Jobs abordou o assunto com Isaacson pela primeira vez em 2004, no início da doença. Isaacson, que havia escrito biografias de Albert Einstein, Henry Kissinger e Ben Franklin, achou que Jobs era jovem demais e que era cedo demais. Porém, continuaram se falando e, por fim, Powell disse ao escritor:

– Você tem que fazer isso agora.

Pela primeira vez em décadas, Jobs permitia a um jornalista acesso total ao seu trabalho, à sua vida familiar e às suas reflexões.

O oncologista de Jobs o advertiu por meses para que considerasse um transplante de fígado. Finalmente, em janeiro de 2009, foi colocado na lista de espera na Califórnia. Contudo, a necessidade de órgãos era tão alta que sua chance de conseguir um fígado a tempo era ínfima. Para aumentar as possibilidades, também entrou na lista de espera em Memphis, no Tennessee.

Foi uma boa decisão. Em março, ele recebeu uma ligação de Memphis dizendo que o fígado de um jovem morto em acidente de carro estava disponível. Jobs e Powell tomaram um avião para lá imediatamente, e a cirurgia correu bem. Porém, escreveu Isaacson, os médicos encontraram câncer em todo o fígado, bem como na membrana que fica em torno dos órgãos internos.

Devido à disseminação do câncer, o transplante não curaria a doença. Células cancerosas provavelmente já estavam em outras partes do corpo. Em vez disso, o transplante, a princípio, deu-lhe mais tempo de vida – e foi particularmente complicado, pois pacientes transplantados precisam tomar remédios que suprimem o sistema imunológico, que por sua vez está combatendo a infecção, podendo permitir que o câncer continuasse a se espalhar com mais facilidade.

A substituição de um fígado é uma cirurgia longa e complicada, e a recuperação foi lenta. Jobs teve que se levantar e voltar a andar, inicialmente apoiando-se em uma cadeira. Todos os dias, contou sua irmã Mona Simpson, ele “ficava em pé, com pernas que pareciam finas demais para sustentá-lo, e os braços apoiados no encosto de uma cadeira”, empurrando a cadeira até a sala das enfermeiras. Ali, sentava-se e descansava, antes de voltar.

Powell o incentivava:

– Você vai conseguir, Steve – dizia ela.

Todo dia, ele tentava ir um pouco mais longe.

Melhorou e voltou para casa no fim de maio. No início de junho, Jobs começou a fazer reuniões em sua casa e, ao final do mês, já estava de volta ao escritório, começando seu primeiro dia exatamente onde havia parado: com uma série de acessos de fúria.

De volta, Jobs teve um chance de deixar outra marca no Universo. O novo fígado não tinha de forma alguma alterado seu comportamento: ainda devolvia pratos às cozinhas dos restaurantes dizendo que eram intragáveis e humilhava as pessoas em público. Quando um de seus colegas de confiança mais antigos lhe

falava em particular e tentava lembrá-lo de ser mais brando, ele se desculpava, dizendo que entendia. Depois, aquilo voltava a acontecer.

– Simplesmente é o que sou – disse.

“Como muitos grandes homens cujos talentos são extraordinários, ele não é extraordinário em tudo”, disse Laurene Powell a Isaacson. “Ele não tem traquejos sociais, como colocar-se no lugar de outra pessoa, mas se importa profundamente com o fortalecimento da humanidade, com o avanço da humanidade, e com colocar as ferramentas certas nas mãos das pessoas”.

Em novembro de 2009, a *Fortune* o nomeou “Diretor-Executivo da Década”, dizendo “a última década nos negócios pertence a Jobs”. Chamando-o de “*showman*, um vendedor nato, um mágico que cria o famigerado campo de distorção da realidade, (e) um perfeccionista tirano”, a revista observou que, em dez anos, “ele reordenara radical e lucrativamente três mercados – música, cinema e telefonia celular – e seu impacto em sua indústria original, a informática, apenas crescera”. Não era de se estranhar, disse a revista, que ele fosse uma celebridade mundial.

Também tinha mais um produto na manga. Com as vendas do iPhone em ascensão, era hora de pôr em prática a ideia de um tablet. Trabalhando com Jony Ive, Jobs decidiu por um retângulo arredondado, bastante leve e convidativo para pegar com uma só mão, grande o suficiente para ler um livro nele, mas pequeno o bastante para ser facilmente colocado dentro de uma bolsa ou uma pasta.

Em janeiro de 2010, ainda com aparência magra, ele voltou ao palco para apresentar o iPad, um tablet movido a toques, com preços que variavam entre 499 e 829 dólares. A reação costumeiramente entusiasmada de costume a um novo produto da Apple dessa vez foi calada. Sem um teclado, o tablet não substituíra um computador. Fazia as mesmas coisas que um iPhone, mas não cabia no bolso. Algumas resenhas e mesmo clientes potenciais tiveram dificuldade de enxergar sua utilidade.

Em questão de horas, cerca de oitocentos e-mails chegaram à caixa de entrada de Jobs, a maioria reclamando do que o tablet não tinha.

– Fiquei meio deprimido – admitiu Jobs. – Isso deixa a gente meio baqueado.

Nenhum dos que reclamavam tinha visto o tablet de perto nem o havia pegado. Depois que foi lançado, em abril, o tom mudou. Talvez o tablet não tivesse

muitos usos evidentes logo de cara, mas era uma maravilha para pegar e se divertir. Ao desenvolver o iPod, o iPhone e agora o iPad, conforme observou o escritor e roteirista Stephen Fry, Jobs, Ive e a equipe da Apple entenderam e descobriram como capturar a relação intensamente pessoal que pode surgir com as coisas que pegamos e usamos todos os dias. Conforme Ive lhe disse:

– Para nós, o negócio é refinar, e refinar até que pareça que não há nada entre o usuário e o conteúdo com o qual está interagindo.

Da mesma forma que o iPod mudara o comércio de música, Jobs e o iPad criaram novas possibilidades para livros eletrônicos. O iPad era um tocador de música, uma máquina de jogos, servia para navegar na internet, mas também para ler livros. Até o iPad ser lançado, a Amazon e o seu Kindle dominavam o ramo. Agora, com outro aparelho e o iBookstore, os editores teriam mais influência nos preços de seus e-books, e os leitores, mais escolhas.

A Apple vendeu 7,5 milhões de iPads entre abril e o final de setembro de 2010. Ao todo, com esse novo produto, mais o rápido crescimento do iPhone e Macs renovados, as vendas da Apple alcançaram 65 bilhões de dólares ao fim do ano fiscal de 2010. Havia crescido 50% em um ano, e seus lucros chegaram a 14 bilhões de dólares, ou 21% a cada dólar em vendas, praticamente o triplo do lucro que uma companhia comum auferia por dólar.

Então, em maio de 2010, a Apple se tornou a mais valiosa empresa de tecnologia do mundo. Com base no preço de suas ações, os investidores a avaliaram em 222 bilhões de dólares, pouco mais que os 219 bilhões da Microsoft. Enquanto o valor da Microsoft praticamente não se alterara no decorrer de 2011, o da Apple continuaria crescendo, fechando 2011 em 376 bilhões de dólares.

Porém, Jobs estava concentrado em outras coisas, nos objetivos pessoais que havia estabelecido para aguentar a doença. Estava construindo um elegante iate que esperava poder usar um dia para viajar com a família. Assim como Dylan cantara “He not busy being born is busy dying” (em português, “Aquele que não está ocupado com o nascimento está ocupado com a morte”), Jobs percebera que, se não continuasse planejando um futuro, não teria um.

Ele e seu filho, Reed, adoravam-se, e queria muito ver Reed formar-se no colégio. Deleitou-se quando chegou o momento, em junho de 2010, ao enviar

um e-mail durante a cerimônia: “Hoje é um dos dias mais felizes da minha vida”. Em uma festa na mesma noite, Reed dançou com todos os membros da família, porém de forma mais memorável com seu pai.

A relação de Jobs com suas filhas era mais complicada. Lisa, agora com pouco mais de trinta anos, foi visitá-lo duas vezes em Memphis. Depois, ela e o pai ficaram outro longo período sem uma ligação telefônica sequer. Em 2011, ela voltou a Palo Alto para vê-lo.

A caçula, Eve, pré-adolescente, era voluntariosa e determinada como o pai e era a mais eficiente em expressar suas expectativas para ele.

Erin, na metade da adolescência, queria muito ir à cerimônia do Oscar com o pai em 2010, mas ele não quis saber. Porém, Jobs conseguiu cumprir uma promessa de levá-la a Kyoto, no Japão. Eles haviam planejado a viagem em 2008, mas tiveram de cancelá-la porque ele estava muito doente. Em 2010, a princípio Jobs a cancelou novamente, mas conseguiu realizá-la em julho. A exemplo de Lisa, Erin teve a oportunidade de comer sushi e soba com o pai e de visitar templos zen-budistas, uma experiência especial que aumentou o vínculo entre eles. Ela admitiu a Isaacson que seu pai nem sempre lhe dava muita atenção, mas disse não ter problema com isso.

– Sei que o trabalho que ele faz é muito importante – disse ela. – Não preciso de mais atenção.

No final de 2010, o câncer voltou a atacar novamente. Por um tempo, Jobs não conseguia comer e teve de ser alimentado por via intravenosa. Estava fraco, e a dor era crescente. Seu peso caiu para 52 kg, mais de 25 kg abaixo do normal. Powell procurou especialistas em distúrbios alimentares e outros, mas isso não ajudou.

Em janeiro de 2011, Jobs tirou outra licença médica para “me concentrar na minha saúde”. Os meses seguintes foram de altos e baixos enquanto os médicos testavam novos tratamentos. Ele melhorava, mas depois tinha uma recaída. Completou 56 anos em fevereiro e, em março, estava comendo novamente e se sentindo com mais energia. Recuperou-se o suficiente para lançar o novo iPad 2, mais ágil e um pouco mais leve, com sua estilosa capa magnética. O público ovacionou quando ele subiu ao palco, aplaudindo-o de pé. Ele também conseguiu fazer outra aparição em 6 de junho para lançar o serviço iCloud da

Apple, que permitiria aos usuários sincronizar e armazenar suas músicas, fotos e outros pertences digitais em um único centro digital de armazenamento e organização.

Uma a uma, as pessoas com quem ele tinha trabalhado, brigado, repreendido e amado vieram se despedir. Bill Gates entrou pela porta dos fundos, quase sempre destrancada, e passou três horas falando do passado e conversando sobre tecnologia, educação e suas famílias. Ele e Jobs concordaram que tinham tido sorte em se casar com as mulheres certas e ter bons filhos.

Contudo, nunca concordariam plenamente um com o outro. Gates parabenizou Jobs por ter salvado a Apple e pelas “coisas incríveis” que havia criado. Admitiu que a abordagem de Jobs, de fazer tanto o software quanto o hardware, tinha dado certo.

– Seu modelo também deu certo – disse Jobs sobre a abordagem da Microsoft de produzir apenas software.

Ambos, é claro, ainda acreditavam que a sua própria abordagem era a melhor.

Jobs chegou perto da morte duas vezes durante o verão, mas acabou se recuperando. Havia acontecido tantas vezes que era difícil de acreditar que ele não continuaria vivendo. No final do verão, Isaacson visitou Jobs para escolher fotos para o livro. Doente demais para se sentar, Jobs ficou encolhido na cama.

Eles haviam conversado sobre seu trabalho, sobre de que gostava e não gostava e sobre Deus. Jobs lhe contou que sua crença em Deus estava em 50%. Porém, disse ele, “gosto de achar que algo sobrevive depois que morremos”.

Depois de refletir sobre isso, acrescentou:

– Mas, por outro lado, talvez seja como um botão de liga-desliga.

Isso estampou um pequeno sorriso em seu rosto.

– Talvez por isso eu nunca tenha gostado de colocar botões de liga-desliga nos aparelhos da Apple – contou.

Nessa última visita, Isaacson lhe perguntou por que havia aceitado fazer o livro, já que dava tanto valor à sua privacidade.

– Quero que meus filhos me conheçam – disse. – Nem sempre estive presente na vida deles e eu queria que eles soubessem o porquê e entendessem o que fiz.

Jobs contou a Isaacson que não planejava ler o livro por algum tempo, talvez um ano. Talvez sucumbindo ao campo de distorção da realidade, Isaacson foi

embora com uma sensação de que Jobs viveria por mais tempo.

Porém, no dia 24 de agosto, Jobs pediu demissão do cargo de diretor-executivo da Apple. Quis fazê-lo pessoalmente, embora precisasse de uma cadeira de rodas para comparecer. Diante dos diretores que por tanto tempo lhe apoiaram, leu uma carta que havia escrito:

“Eu sempre disse que, se um dia não pudesse mais cumprir minhas obrigações e expectativas como diretor-executivo da Apple, eu seria o primeiro a informá-los. Infelizmente, esse dia chegou.”

Ele recomendou Tim Cook para o cargo e acrescentou:

– Acredito que os melhores e mais inovadores dias da Apple ainda estão por vir. E estou ansioso para observar e contribuir para o seu sucesso em um novo papel.

Ainda planejava trabalhar em novos produtos e dar consultoria sobre marketing, enquanto estivesse capaz de fazê-lo.

A 5 de outubro de 2011, cercado por sua mulher, seus filhos e suas duas irmãs, Steve Jobs faleceu.

Desde que era jovem, dizia às pessoas: “A vida é curta, e todos vamos morrer muito em breve”. Era dramático, mas também era verdade. Esta vida, em particular, fora curta demais.



Pouco após a morte de Jobs, fãs deixaram homenagens em frente à casa da família.



22

LEGADO

Embora Steve Jobs tivesse batalhado contra o câncer por vários anos, sua morte foi, de certa forma, inesperada. Em questão de horas após a divulgação da notícia, um pesar generalizado surgiu no mundo todo, fato inédito para um empresário. Na frente da sede da Apple em Cupertino, na frente da casa da família Jobs em Palo Alto, na frente das lojas da Apple, tanto em São Francisco como em Nova York, e até na China, as pessoas prestavam condolências: deixavam flores, velas e centenas de notas de agradecimentos pessoais nas vitrines das lojas; deixavam maçãs, inteiras e mordidas. Levavam seus iPhones e seus iPads, com mensagens de tristeza e admiração.

Era como se um ator de cinema ou um astro do rock mundialmente famoso tivesse morrido. Bono, do U2, chamou Jobs de “o Elvis do hardware e do software”. Seu rosto estampou a capa de várias revistas, desde a *People* até a *Economist*, e muitas publicações elaboraram edições especiais celebrando sua vida, que foram vendidas rapidamente.

Em seu tributo, reproduzido no *New York Times*, Mona Simpson falou sobre a lealdade do irmão, seu amor pela beleza, sua inacreditável tenacidade e seu trabalho árduo. Antes de perder a consciência pela última vez, ela escreveu: “Ele olhou para sua irmã Patty, depois por um longo tempo para os seus filhos, depois para sua companheira, Laurene, e depois para o horizonte.

As palavras finais de Steve foram:

“OH UAU. OH UAU. OH UAU”.

Ainda nos seus tempos áureos como empresário, deixou muita coisa inacabada. Estivera profundamente envolvido em planos para a nova sede da Apple, verificando desenho após desenho, e insistindo que fossem incluídos os pomares de damascos que se espalhavam pelo Vale quando era menino. Esperava que a Apple descobrisse uma maneira melhor de prover televisão às massas. E, ao perceber que muitos jovens não tinham mais armários nos colégios, esperava encontrar um jeito de tornar os manuais escolares disponíveis eletronicamente,

talvez vendendo iPads já com os manuais dentro.

Ele deixou uma empresa que ainda estava crescendo. A Apple que estava administrando era quinze vezes maior que aquela que recebera em 1997. No ano fiscal que terminou pouco antes de morrer, a Apple alcançou vendas recordes de 108 bilhões de dólares, refletindo um crescimento ainda mais rápido que no ano anterior. Embora seus computadores e *smartphones* estivessem entre os mais caros do mercado, a Apple tinha vendido mais de 72 milhões de celulares, mais de 42 milhões de iPods, 32 milhões de iPads e quase 17 milhões de computadores em um ano.

Tinha ficado incrivelmente rico, com uma fortuna avaliada em sete bilhões de dólares, segundo a revista *Forbes*, a maior parte vinda de suas ações da Disney, seguido pelo capital na Apple.

Poucos ícones empresariais na história mudaram uma única indústria, mas Jobs havia refeito várias. Não foi o criador do computador pessoal, mas foi a voz e o rosto da revolução. Não fez os maravilhosos filmes de animação da Pixar, mas contribuiu para que fossem realizados. Colocou a música digital e a internet em nossos bolsos de um jeito elegante e facilitou nossas vidas ao insistir que todo aparelho feito pela Apple – e, portanto, os aparelhos que muitos outros fizeram em resposta – fosse simples e divertido de usar.

Em uma homenagem a Jobs com os funcionários da Apple, Tim Cook, o novo diretor-executivo da empresa, disse que uma das lições que Jobs lhe havia ensinado era que “o simples pode ser mais difícil do que o complexo. Você precisa se esforçar muito para conseguir clarear o pensamento o bastante a ponto de simplificar. Mas, no fim, vale a pena, porque, uma vez bem sucedido, você pode mover montanhas”.



O diretor-executivo da Apple Tim Cook fala na cerimônia de homenagem a Steve Jobs na sede da Apple.

Seria fácil se apegar ao estilo peculiar de Steve Jobs e focalizar seu lado desagradável – seus acessos de fúria, sua impaciência, quão frio e indiferente podia ser, quão ridiculamente altas eram suas expectativas, e como era exigente com aqueles que o cercavam. Até Simpson observou em seu tributo que ele havia sondado 67 enfermeiras até encontrar as três em quem confiava.

Contudo, no fim das contas, ele era como os seus produtos. Seu Macintosh tinha muito pouca memória e nenhuma tecla de seta, faltava um drive de disquete em seu iMac, seu iPod não tinha um botão de liga-desliga. Todos eram incríveis – mas também tinham falhas. Porém, era possível deixar passar as imperfeições bem reais, porque o resto era maravilhoso. Muitos executivos e engenheiros ficaram na Apple por anos, aguentando as intermináveis exigências de Jobs, porque faziam um trabalho excelente sob seu comando, talvez até melhor do que teriam feito sem ele.

Por mais que os pressionasse, Jobs não queria que as pessoas com quem trabalhava tentassem adivinhar o que queria ou tentassem ser como ele.

– Entre os últimos conselhos que ele tinha para mim e para todos vocês, foi nunca se perguntar o que ele faria. “Apenas façam o que é certo”, ele disse – contou Cook.

Mais do que aparelhos, Steve Jobs deixou as lições que proferiu com tanta influência no seu discurso em Stanford e no seu estilo de vida:

Ele acreditava que os pontos se ligariam. Acreditava que a recompensa estava na jornada.

Acreditava no seu coração. Não se contentava com pouco.

Fazia o que amava. E, se não amasse o que fazia, se não acreditasse que o trabalho era excelente, refazia-o várias vezes.

Tentava viver cada dia como se fosse muito importante, mesmo antes do câncer.

Ah, e havia mais uma coisa: em uma entrevista em 1998, e novamente na formatura em Stanford, lembrou a *The Whole Earth Catalog* (*O catálogo de toda a Terra*), uma publicação incomum que era famosa quando estava no colégio. Na última edição, conforme lembrou, a contracapa tinha uma foto de uma estrada remota. A legenda dizia: “Continuem famintos. Continuem tolos”.

E agora, disse ele, “desejo isso para vocês”.

CONTINUEM FAMINTOS

CONTINUEM TOLOS





LINHA DO TEMPO

24 de fevereiro de 1955

Jobs nasce e é logo adotado por Paul e Clara Jobs, que lhe dão o nome Steven Paul.



Aproximadamente 1970

Jobs é apresentado a Steve Wozniak, o "Woz", futuro colaborador da Apple.



Setembro de 1972

Jobs se matricula na Reed College em Portland, no Oregon.

Fevereiro de 1974

Jobs volta para casa e consegue um emprego na Atari.

Março de 1975

O Homebrew Computer Club é fundado.

1967

A família se muda para Los Altos, na Califórnia, para que Jobs possa frequentar uma escola melhor.

1968

Jobs vê o primeiro computador pessoal, o HP 9100A, que era, na verdade, uma grande calculadora de mesa.

Setembro de 1973

Woz liga para Jobs para contar sobre os casos após que poderiam fazer laptops de longa duração praticamente. Woz fez uma, e os dois acabaram vendendo os casos.

Dezembro de 1972

Jobs abandona a Reed College depois de apenas um semestre.

Verão de 1974

Jobs passa vários meses na Índia buscando iluminação espiritual.

1º de abril de 1976

A Apple Computer é oficialmente fundada por Jobs, Wozniak e Alan Wayne (que saiu logo depois).

Dezembro de 1976

Jobs e outros membros da Apple visitam a PARC, de Xerox, e descobrem novas tecnologias para computadores, incluindo a interface gráfica do usuário (GUI, na sigla em inglês) e o mouse.

17 de maio de 1976

Nasce a primeira filha de Jobs, Lisa Brennan-Jobs.

Fevereiro de 1977

Markkula contrata Mike Scott como presidente da Apple.

3 de janeiro de 1977

Mike Markkula, um investidor, fornece 250 mil dólares como aporte financeiro inicial em troca de um terço das ações e do domínio da Wozniak de uma empresa na HP para trabalhar na Apple em tempo integral.

Primavera de 1976

Jobs recebe o primeiro pedido da Apple para cinquenta computadores (que se tornaram o Apple II) e monta uma loja na casa dos pais.



15-17 de abril de 1977

Jobs lança o Apple II na Feira de Computadores de Costa Oeste em São Francisco.

Janeiro de 1977

A Apple Computer se muda para seu primeiro endereço de verdade na Street View Creek Road em Cupertino, na Califórnia.



12 de dezembro de 1980

A Apple Computer abre seu capital e é avaliada em 1,4 bilhão de dólares, fazendo Jobs valer 218 milhões de dólares.

Fevereiro de 1982

Jobs passa a controlar a equipe de desenvolvimento do Macintosh.



8 de abril de 1983

Jobs consegue convencer o executivo de marketing de PepsiCo, John Sculley, a ser o novo diretor executivo da Apple.



24 de janeiro de 1984

Jobs anuncia o Macintosh com um enorme lançamento, incluindo um comercial inovador, "1984", exibido durante a final do campeonato de futebol americano.

7 de fevereiro de 1986

Jobs compra a Pixar de George Lucas.

19 de janeiro de 1983

O Lisa da Apple é anunciado, mas obtém poucos sucessos que o aguardado.

20 de dezembro de 1996

A Apple aceita comprar a NeXT, fazendo Jobs voltar à empresa como conselheiro do presidente.

29 de novembro de 1995

A Pixar abre seu capital. A cota de 80% de Jobs chega a valer brevemente mais de 1,3 bilhão de dólares.

22 de novembro de 1995

Toy Story, o primeiro filme da Pixar, é lançado, quebrando os records de bilheteria do fim de semana de Ação de Graças.

Agosto de 1995

Nasce a segunda filha de Jobs, Erin Simon Jobs.

Julho de 1995

Jobs chega a um acordo com a Disney para fazer três filmes da Pixar, incluindo Toy Story.

16 de março de 1991

Jobs se casa com Laurene Powell.

12 de outubro de 1988

Jobs anuncia o primeiro computador da NeXT.

Novembro de 1996

Depois da morte de sua mãe adotiva, Clara Jobs, ele confessa sua má biologia, Ivanhoe Schreier (ambos Simpson), e sua mãe Marie Simpson.



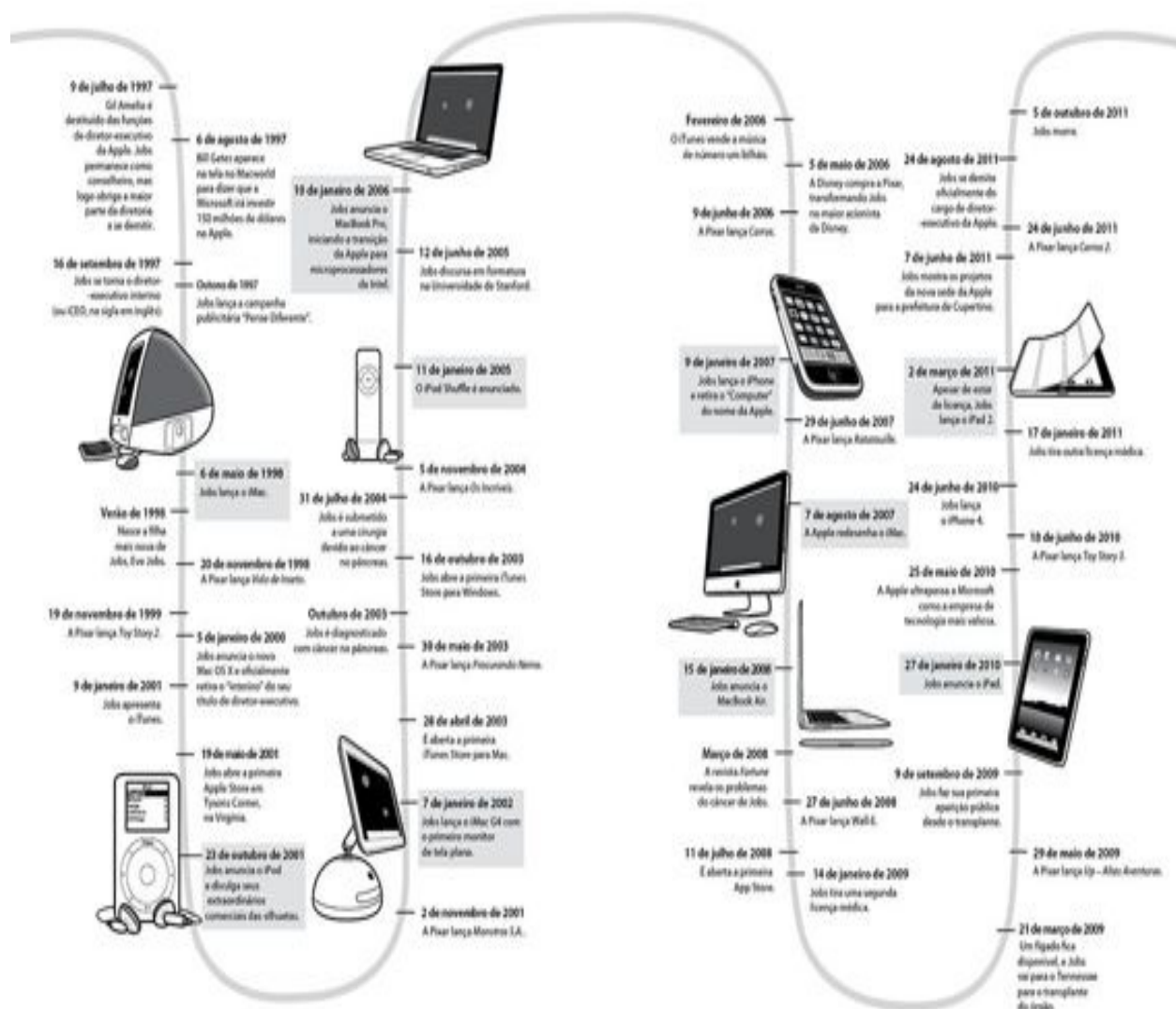




Foto da parte interna do Macintosh original que mostra as assinaturas de todos os membros da equipe (gentilmente cedida pelo irmão da autora, Brad Blumenthal).

NOTA DA AUTORA

No meu primeiro emprego como repórter de negócios no início dos anos 1980, escrevi sobre tecnologia e sobre o novo ramo dos computadores pessoais para o jornal *Dallas Morning News*. Também escrevi e editei reportagens sobre a Compaq e a Dell, concorrentes da Apple, para o *Wall Street Journal*. Nunca tive a chance de ver Steve Jobs em ação, mas certamente acompanhei sua carreira e os altos e baixos da Apple por quase três décadas.

No início de 2011, tive a oportunidade de trabalhar em um projeto com a professora Cynthia Montgomery, da Harvard Business School, que incluía um exame detalhado da estratégia de administração de Steve Jobs por toda a sua carreira. Foi uma experiência reveladora e, quando este livro veio a se concretizar, a professora Montgomery generosamente me deu permissão para usar suas notas de pesquisa, que se tornaram meu ponto de partida.

Sou grata a Terry Anzur e Carlton Ho, por me informarem sobre a turma de 1972 do Colégio Homestead, a Rob Cook, funcionário aposentado da Pixar, e Dave Culyba, da Carnegie Mellon, por me explicarem a matemática da animação computadorizada, e aos colegas do *Wall Street Journal*, Walt Mossberg, Jim Carlton e Steve Yoder, pelo tempo dedicado a expressar suas opiniões sobre Steve Jobs. Obrigada também a Brad Blumenthal e Otis Ginoza pelas fotos cedidas.

Como sempre, estou em dívida com os esforçados bibliotecários da Biblioteca Pública de Dallas, especialmente com o setor de Empréstimos Interbibliotecas, que mantém os livros em movimento apesar dos profundos e intermináveis cortes no orçamento.

“Artistas reais entregam”, disse Steve Jobs, e eu tive muita sorte de ter trabalhado com vários artistas reais. A criativa e incrível Jean Feiwel concebeu este projeto e o confiou a mim, e ela e Lauren Burniac foram as melhores editoras, me apoiando do início ao fim. Jane Liddle me deu suporte com a preparação mais eficiente do mundo; Katie Cline, Rich Deas e Ashley Halsey trouxeram sua criatividade ao design, Anna Roberto, Holly West e Debbie Cobb

juntaram as fotos, e Nicole Moulaison e Dave Barrett transformaram tudo num livro de verdade.

Meus agradecimentos especiais vão para o meu agente, Ken Wright, que é o melhor parceiro que poderia ter neste ramo; Diana Fenves e Ellen McIntosh (nome apropriado) vieram me ajudar com a pesquisa, e Ellen compilou um esboço do glossário. Becky Bull fez uma viagem especial para consultar os arquivos da Universidade de Stanford e ler o prospecto original da Apple.

Por fim, quero agradecer à minha família, Scott, Abby e Jenny, que leram rascunhos, me ouviram e me deram um apoio incrível, mesmo quando eu desaparecia por vários dias. Eles são, de verdade, absurdamente excelentes.

Bibliografia

Como Steve Jobs surgiu para os holofotes do público com vinte e poucos anos, no início da revolução da informática, e ficou ali por toda a sua vida, ele foi objeto de um enorme número de livros e reportagens de jornais e revistas. Pelo menos dez livros retratam alguma parte da história da Apple e um punhado traça o perfil só dele. Além disso, Jobs toma parte em livros escritos sobre a Pixar e a Atari e em memórias de John Sculley e Steve Wozniak, entre outros.

Com sua boa aparência, língua ferina e legítima paixão, era o garoto da capa ideal, tendo aparecido oito vezes na capa da revista *Time* e pelo menos uma dúzia de vezes na capa da *Fortune*. Também saiu na capa da *Rolling Stone*, *Inc.*, *Wired*, *Newsweek* e na revista que hoje se chama *Bloomberg Businessweek*.

Ao escrever este livro, consultei a maioria dos livros disponíveis sobre a Apple, sobre Jobs e sobre empresas correlatas e ex-colegas; um grande número de reportagens de capa; e muitas, muitas outras notícias e reportagens especiais. Além disso, entrevistei alguns ex-colegas da escola para entender melhor seus anos escolares, encontrei histórias orais, localizei documentos financeiros originais da Apple e da Pixar, entrevistei jornalistas-chave que o cobriram. Um grande número de vídeos no YouTube me permitiram vê-lo falar e apresentar alguns dos produtos mais representativos da Apple.

Algumas fontes merecem uma menção extra: no início dos anos 1980, o jornalista Michael Moritz teve acesso a Jobs, à sua família e amigos ao escrever um livro sobre a fundação da Apple – até que Moritz contribuiu com alguns fatos para a revista *Time*. Depois que a história foi apimentada por um editor de Nova York e ter se tornado a reportagem “The Updated Book of Jobs”, Jobs cortou o acesso de Moritz, mas a história e seu livro, *The Little Kingdom*, são ricos em detalhes sobre o começo da vida de Jobs. Praticamente todo livro ou artigo sobre os primeiros anos de Jobs se baseia no relato original de Moritz. Uma extensa entrevista à *Playboy* e uma história oral no Smithsonian, ambas disponíveis online, preenchem as peças restantes do que sabemos sobre a infância, a adolescência e os anos de faculdade de Jobs.

Em 2009, Walter Isaacson, um famoso biógrafo e ex-editor da *Time*, começou a escrever uma biografia autorizada de Jobs. Os dois se encontraram cerca de quarenta vezes em dois anos, e Isaacson também entrevistou vários amigos, familiares e colegas de trabalho de Jobs, o que lhe deu uma extraordinária profundidade no assunto. *Steve Jobs*, a biografia de mais de quinhentas páginas, é uma leitura válida para os leitores ambiciosos que querem o relato mais detalhado dessa vida notável e incomum.

Além dos livros, alguns jornalistas cobriram Jobs por muitos anos. Brent Schlender, um ex-colega do *Wall Street Journal* que escreveu por muito tempo para a *Fortune*, foi autor de um grande número de reportagens de capa com grande profundidade e ótimas histórias. Steven Levy, da *Newsweek* e da *Wired*, e Jeff Goodell, da *Rolling Stone*, também romperam barreiras com suas coberturas, assim como o fizeram outros membros do *Wall Street Journal*, incluindo o colunista Walt Mossberg, e os repórteres Jim Carlton, Pui-Wing Tam e Nick Wingfield, e os jornalistas Steve Lohr e John Markoff, do *New York Times*.

Para aqueles que quiserem uma visão melhor do início de sua vida, uma antiga palestra e muito material sobre a Apple estão disponíveis no site do Computer History Museum (Museu da História do Computador). E se quiserem ver como um mestre fazia apresentações, faça o que muitas empresas recomendam: assista aos seus lançamentos de produtos no YouTube.

Livros e artigos de revistas

Brennan, Chrisann. “Jobs at 17: Nerd, Poet, Romantic”. *Rolling Stone*, 27/10/2011: p. 42.

Butcher, Lee. *Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer*. Nova York: Paragon House Publishers, 1988.

Carlton, Jim. *Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders*. Nova York: HarperBusiness, 1998.

Cocks, Jay. “The Updated Book of Jobs”. *Time*, 03/01/1983.

Cohen, Scott. *ZAP! The Rise and Fall of Atari*. Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1984.

Cringely, Robert X., apresentador. *Steve Jobs: The Lost Interview*. Filme dirigido por Paul Sen, produzido por John Gau e Paul Sen, 2011.

Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. Nova York: Broadway Books, 2000.

Elkind, Peter. “The Trouble with Steve Jobs”. *Fortune*, 05/03/2008.

Freiberger, Paul & Michael Swaine. *Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer*, 2nd edition. Nova York: McGraw-Hill, 2000.

Goodell, Jeff. "The Steve Jobs Nobody Knew". *Rolling Stone*, 27/10/2011: p. 36– 45.

Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley*. Sebastopol, Califórnia: O'Reilly Media, Inc., 2005.

Isaacson, Walter. *Steve Jobs*. Nova York: Simon & Schuster, 2011.

Jobs, Steve. Trecho de entrevista de história oral com Daniel Morrow. Smithsonian Institution Oral and Video Histories, 20/04/1995, acesso online.

Jobs, Steve. Discurso aos formandos de Stanford, 12/06/2005. Acesso em <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.

Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain*. Nova York: Porfolio, 2008.

Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1988, acesso em <http://guykawasaki.typepad.com/TheMacintoshWay.pdf>.

Levy, Steven. *Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer that Changed Everything*. Nova York: Penguin Books, 2000.

_____. *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness*. Nova York: Simon & Schuster, 2006.

Linzmayr, Owen W. *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*. São Francisco: No Starch Press, 2008.

Lohr, Steve. "Creating Jobs". *New York Times Magazine*, 12/01/1997.

Markoff, John. *What the Dormouse Said: How the 60s Counterculture Shaped the Personal Computer Industry*. Nova York: Viking, 2005.

Moritz, Michael. *The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer*. Nova York: William Morrow and Company, Inc., 1984.

Paik, Karen. *To Infinity and Beyond! The Story of Pixar Animation Studios*. São Francisco: Chronicle Books, 2005.

Price, David A. *The Pixar Touch: The Making of a Company*. Nova York: Vintage Books, 2009.

Rose, Frank. *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer*. Nova York: Viking, 1989.

Rosenbaum, Ron. "Steve Jobs and Me". *Slate.com*, 07/10/2011.

Schlender, Brent. "How Big Can Apple Get?" *Fortune*, 21/02/2005.

_____. "Something's Rotten in Cupertino". *Fortune*, 03/03/1997.

_____. "The Three Faces of Steve". *Fortune*, 09/11/1998.

Sculley, John, com John A. Byrne. *Odyssey: Pepsi to Apple... A Journey of Adventure, Ideas and the Future*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1987.

Sheff, David. "Playboy Interview: Steven Jobs". *Revista Playboy*, 01/02/1985, acesso online.

Simpson, Mona. *A Regular Guy*. Nova York: Vintage Books, 1996.

Stross, Randall E. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*. Nova York: Atheneum, 1993.

Wozniak, Steve, com Gina Smith. *iWoz: Computer Geek to Cult Icon*. Nova York: W. W. Norton & Company, 2006.

Young, Jeffrey S. *Steve Jobs: The Journey is the Reward*. Edição para Kindle, 1988.

Fontes da internet

Reunião anual de 1983, via YouTube.com: <http://www.youtube.com/watch?v=ISiQA6KKyJo>

Bill Gates no “Macintosh Software Dating Game”: <http://www.youtube.com/watch?v=NVtxEA7AEHg&feature=fvwrel>

Computer History Museum, computerhistory.org

Homenagem póstuma a Jobs na Apple: <http://www.thedailybeast.com/articles/2011/10/25/apple-s-steve-jobs-memorial-service-watch-video-of-5-moving-moments.html>

Patentes de Jobs, esquema interativo, *New York Times*: <http://www.nytimes.com/interactive/2011/08/24/technology/steve-jobs-patents.html>

Comercial da Pixar para o LifeSavers, via YouTube.com: 1990, <http://www.youtube.com/watch?v=Fe6FfROGwqk>

Comerciais da Pixar para o Listerine, via YouTube.com: 1991, <http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=mFjvu3rFysA>; 1992, <http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=IDU5KSMeDAs>

Pixar, How we do it: <http://www.pixar.com/howwedoit/index.html>

Notas

INTRODUÇÃO

Discurso aos formandos, Universidade Stanford, 12/06/2005, acessado em <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.

CAPÍTULO 1: SEMENTES

Jobs, Discurso aos formandos; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 3–20; Moritz, *The Little Kingdom*, p. 36–40; Goodell, “The Steve Jobs Nobody Knew”, p. 38; Morrow, excerto do Smithsonian Oral History; Sheff, entrevista à *Playboy*; Sculley, *Odyssey*, p. 166; Cocks, “The Updated Book of Jobs”.

CAPÍTULO 2: WOZ

Moritz, *The Little Kingdom*, p. 54–56; dados do censo dos EUA; Morrow, Smithsonian; Sheff, *Playboy*; linha do tempo interativa da Hewlett-Packard, www.hp.com; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 14–19, 31; Frieberger e Swaine, *Fire in the Valley*, p. 11–13. Don Hoeffler, um repórter da revista segmentada *Electronic News*, é considerado a primeira pessoa a ter utilizado a expressão “Vale do Silício”, em 1971. Young, *Steve Jobs*, *location* no Kindle 1285–1307; “The Hippies”, *Time*, 07/07/1967; entrevistas com Terry Anzur e Carlton Ho; Cringely, *Steve Jobs: The Lost Interview*; Bill Fernandez, em *The Last Thing*, do canal PBS, veiculado em novembro de 2011; Wozniak, *iWoz*, p. 54–55, 60–71, 86–91; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 25–27.

Os relatos sobre quando Jobs e Wozniak se conheceram são variados. Alguns dizem que Jobs estava no segundo ano, o que significa que estaria com quatorze ou quinze anos. Mas a maioria diz que Wozniak já estava na faculdade há dois anos e tinha trancado por um ano quando se conheceram. Se esse fosse o caso, Jobs estaria com quinze anos e no terceiro ano, porque os dois tinham quatro anos de diferença.

CAPÍTULO 3: PHREAKS

Wozniak, *iWoz*, p. 88–118; Moritz, *The Little Kingdom*, p. 66–79; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 18–19; Sheff, *Playboy*; entrevista com Carlton Ho; se desejam saber, o sobrenome do diretor era Bryld. “The Vietnam Lotteries”, históricos do sistema de alistamento militar dos EUA (Selective Service System), www.sss.gov/lotter1.htm; Ron Rosenbaum, “Steve Jobs and Me”, *Slate.com*, 07/10/2011; Markoff, *What the Dormouse Said*, p. xvii; Chrisann Brennan, “Jobs at 17: Nerd, Poet, Romantic”, *Rolling Stone*, 27/10/2011; Jeff Goodell, “The Steve Jobs Nobody Knew”, *Rolling Stone*, 27/10/2011.

CAPÍTULO 4: FACULDADE

Moritz, *The Little Kingdom*, p. 86–101; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 33–55; e-mail de Gay Walker, Special Collections Librarian, Reed College, 31/10/2011; Young, *Steve Jobs*, *location* no Kindle 1647–1900; Markoff, *What the Dormouse Said*, p. xviii–xvix; discurso aos formandos de Stanford. Em seu discurso de 2005, Jobs disse que havia abandonado a faculdade depois de seis meses e ficou por mais dezoito meses. Contudo, reportagens e livros publicados nos anos 1980 relatam que ele durou um semestre na Reed e

depois ficou por ali por mais um ano depois de ter abandonado. Jay Cocks, “Updated Book of Jobs”, *Time*, 03/01/1983; Sheff, *Playboy*; Young, *Steve Jobs*, location no Kindle 1947–1953.

UMA LISTA DE LEITURA UNIVERSITÁRIA

Moritz, *The Little Kingdom*, p. 89–92.

CAPÍTULO 5: À PROCURA

Young, *Steve Jobs*, location no Kindle 1947–2200; Moritz, *The Little Kingdom*, p. 92–101; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 42–55. Jobs contou a Isaacson que passou sete meses na Índia, mas parece improvável. Ele começou a trabalhar na Atari por volta de fevereiro de 1974 e esteve na Índia durante o verão. Relatos dos anos 1980 dizem que ele voltou no outono, indicando que foi uma viagem de poucos meses. Sheff, *Playboy*; Cohen, *Zap*, p. 36, 54–57; Wozniak, *iWoz*, p. 144–148.

CAPÍTULO 6: APPLE

Wozniak, *iWoz*, p. 155–177; Freiburger & Swaine, *Fire in the Valley*, p. 51–53; Frederic Golden, “Big Dimwits and Little Geniuses”, *Time*, 03/01/1983; Wozniak, “Homebrew and How the Apple Came to Be”, www.atariarchives.org; Moritz, *The Little Kingdom*, p. 123–142; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 63–67.

APPLE VS. APPLE

Alex Salkever, “John, Paul, George, Ringo... and Steve”, *BusinessWeek*, 30/09/2004; Richard B. Schmitt, “Sour Apples: Beatles Sue Computer Firm in Trademark Flap”, *Wall Street Journal*, 22/02/1989; “Apple Inc. and The Beatles’ Apple Corps Ltd. Enter Into New Agreement”, nota de imprensa da Apple Inc., 05/02/2007.

CAPÍTULO 7: GARAGEM

Moritz, *The Little Kingdom*, p. 142–179; Wozniak, *iWoz*, p. 176–186; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 67–77; *Interface*, julho de 1976, acessada em www.applefritter.com; Wozniak, *iWoz*, p. 177–199; Young, *Steve Jobs*, location no Kindle 3535–4046.

FRUTO VERDE

Manual de Instruções do Apple-1, acessado por meio do Computer History Museum, www.computerhistory.org.

CAPÍTULO 8: APPLE II

Moritz, *The Little Kingdom*, p. 177–178, 198–211, 249; John Markoff, “An ‘Unknown’ Co-Founder leaves After 20 Years of Glory and Turmoil”, *New York Times*, 01/09/1997; Wozniak, *iWoz*, p. 196–201, 211–220; Jay Yarrow, “Interview with Apple’s First CEO Michael Scott”, *Business Insider*, 24/05/2011; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 82–91; folheto informativo do Apple II, acessado por meio do Computer History Museum, www.computerhistory.org; Chris Espinosa, “0x22”, post de blog, 17/03/2011, em <http://cdespinosa.posterous.com/0x22>; Alex Pang (editor), entrevista com Chris Espinosa, 13/06/2000, acessada em <http://www-sul.stanford.edu/mac/primary/interviews/espinosa/index.html>; Ben Rosen, “Memories of Steve”, 24/10/2011, www.huffingtonpost.com; Peter Elkind, “The Trouble with Steve Jobs”,

Fortune, 05/03/2008.

PAPO DE COMPUTADOR

Wozniak, *iWoz*, p. 168–172, 180–192.

CAPÍTULO 9: RICO

Sheff, *Playboy*; Moritz, *The Little Kingdom*, p. 268–301; Morrow, *Smithsonian*; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 92–101; Alex Pang, entrevista com Dean Hovey, 22/06/2000, acessado em <http://www.sul.stanford.edu/mac/primary/interviews/hovey/trans.html>; Grady Booch, História Oral de Andy Hertzfeld e Bill Atkinson, 08/06/2004, Computer History Museum; Young, *Steve Jobs*, *location* no Kindle 4865–5942; Linzmayer, *Apple Confidential*, p. 41–43, 59–61; Wozniak, *iWoz*, p. 222–233, 148–49; Prospecto, Apple Computer, Inc., 16/12/1980; Tom Zito, “The Bang Behind the Bucks”, *Newsweek Access*, outono de 1984.

CAPÍTULO 10: PIRATAS

Jobs, discurso aos formandos de Stanford; Young, *Steve Jobs*, *location* no Kindle 5647–5653, 6880–6885; Levy, *Insanely Great*, p. 158–59; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 112, 131–132, 142–145, 177–79; Hertzfeld, *Revolution in the Valley*, p. 19, 24–25, 29–30, 46, 166–67; Linzmayer, *Apple Confidential*, p. 92, 112; Steven Levy, “The Revolution According to Steve Jobs”, *Wired.com*, 29/11/2011; Moritz, *The Little Kingdom*, p. 132; Butcher, *Accidental Millionaire*, p. 151–152; Rose, *West of Eden*, p. 56.

MAÇÃS PARA O PROFESSOR

Young, *Steve Jobs*, *location* no Kindle 4652–4657, Sheff, *Playboy*.

CAPÍTULO 11: SCULLEY

Sculley, *Odyssey*, p. 61, 90, 107–108, 130, 155; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 162–210; Isaacson diz que a agência não tentou vender o espaço na TV: apenas disse à Apple que tinha tentado. Levy, *Insanely Great*, p. 180–182, 192; Bro Uttal, “Behind the Fall of Steve Jobs”, *Fortune*, 05/08/1985, p. 20–24; Rose, *West of Eden*, p. 178, 201, 248–253; Sheff, *Playboy*; Patricia A. Bellow, “Apple Computer Co-Founder Wozniak Will Leave Firm, Citing Disagreements”, *Wall Street Journal*, 07/02/1985; Gary Wolf, “The World According to Woz”, *Wired*, junho de 2009; Patricia A. Bellew, “Apple Computer Attempts to Deal with Unrest Caused by Defections and New-Product Problems”, *Wall Street Journal*, 01/03/1985; Associated Press, “No job for Jobs Apple chief”, *Chicago Sun-Times*, 26/07/1985; Carolyn Friday, “Showdown in Silicon Valley”, *Newsweek*, 29/09/1985.

ÍDOLOS

Michael Krantz, “Apple and Pixar: Steve’s Two Jobs”, *Time*, 18/10/1999; Sculley, *Odyssey*, p. 162, 285; Sheff, *Playboy*; Kahney, *Inside Steve’s Brain*, p. 178.

CAPÍTULO 12: NEXT

Discurso de Jobs aos formandos de Stanford; Robert X. Cringely, *Steve Jobs: The Lost Interview*; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 211–225; Michael W. Miller, “Apple’s Jobs to Sell 850,000 Shares Valued at More Than \$13.5 Million”, *Wall Street Journal*, 02/08/1985; Patricia Ballew Gray e Michael W. Miller, “Apple Chairman Jobs Resigns, Citing Firm’s ‘Hostile’ Response to New Venture”, *Wall Street Journal*, 18/09/1985; Linzmayer, *Apple Confidential*, p. 207–213; Joe Nocera, “The Second Coming of Steve Jobs”, em *Good Guys & Bad Guys*; Katherine M. Hafner & Richard Brandt, “Steve Jobs: Can He Do It Again?”, *BusinessWeek*, 24/10/1988; Phil Patton, “Steve Jobs: Out for Revenge”, *New York Times Magazine*, 06/08/1989; Andrew Pollack, “Can Steve Jobs Do It Again?” *New York Times*, 08/11/1987; Alan Deutschman, “Steve Jobs’ Next Big Gamble”, *Fortune*, 08/02/1993; Stross, *Steve Jobs*, p. 3, 233, 291; Deutschman, *Second Coming*, p. 119–123, 142–143, 156–57; G. Pascal Zachary & Ken Yamada, “What’s Next? Steve Jobs’s Vision, So on Target at Apple, Now Is Falling Short”, *Wall Street Journal*, 25/05/1993; Price, *Pixar Touch*, p. 93–101, 114–116; Ken Siegmann, “Pixar Can’t Seem to Animate Itself”, *San Francisco Chronicle*, 29/03/1991.

AGRADEÇA À NEXT PELA WORLD WIDE WEB

Paul Andrews, “Scientist’s Modest Proposal Spins into World Wide Web”, *Seattle Times*, 07/06/1998; Joshua Quittner, “Network Designer Tim Berners-Lee”, *Time*, 29/03/1999; Charles Arthur, “Berners-Lee says Jobs made computing ‘usable rather than infuriating,’” post de blog, *Guardian.co.uk*, 16/10/2011; Sir Timothy Berners-Lee, “Longer bio”, site pessoal, <http://www.w3.org/People/Berners-Lee/Longer.html>.

CAPÍTULO 13: FAMÍLIA

Isaacson, *Steve Jobs*, p. 250–283, 294, 556; Levy, *Insanely Great*, p. 143; Rose, *West of Eden*, p. 64; Deutschman, *Second Coming*, p. 21, 72–74, 138–41, 157–60; “Quotations from Chairman Jobs”, *BusinessWeek*, 26/11/1984, p. 155; Steve Lohr, “Creating Jobs”, *New York Times Magazine*, 12/01/1997; Cocks, “Updated Book of Jobs”; Lisa Brennan-Jobs, todos postados em lisabrennanjobs.net; “Tuscan Holiday”, *Vogue*, fevereiro de 2008; “Driving Jane”, *The Harvard Advocate*, primavera de 1999, e “Confessions of a Lapsed Vegetarian”, *The Southwest Review*, 2008; James Daly, “Counterculture Hero: Steve Jobs”, *Computerworld*, 22/06/1992; Stross, *Steve Jobs*, p. 281–282; Gary Wolf, “Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing”, *Wired*, fevereiro de 1996.

WOODSIDE

Isaacson, *Steve Jobs*, p. 275–278; Patricia Leigh Brown, “In Silicon Valley, Tear- Down Interrupted”, *The New York Times*, 15/07/2004; Patricia Leigh Brown, “Free to a Good Home: A Captain of Industry’s Rejected Mansion”, *The New York Times*, 02/01/2005; Henry K. Lee, “Steve Jobs’s historic Woodside mansion is torn down”, *SFGate.com*, 15/02/2011.

CAPÍTULO 14: SILIWOOD

Price, *Pixar Touch*, p. 130–132, 143–156; Deutschman, *Second Coming*, p. 176–184; Alan Deutschman,

“Steve Jobs’ Next Big Gamble”, *Fortune*, 08/02/1993; G. Pascal Zachary e Ken Yamada, “What’s Next? Steve Jobs’s Vision, So on Target at Apple, Now is Falling Short”, *Wall Street Journal*, 25/05/1993; David A. Kaplan, “High tech in toon town”, *Newsweek*, 04/12/1995; Brent Schlender, “Steve Jobs’ Amazing Movie Adventure”, *Fortune*, 15/09/1995; Burr Snider, “The Toy Story Story”, *Wired*, dezembro de 1995; Brent Schlender, “Steve and Me”, *Fortune*, 07/11/2011; Prospecto da Pixar Animation Studios, 29/11/1995, p. 21, 54; Thomas R. King, “With ‘Toy Story,’ Disney Banks on a Computer, Unnamed Stars”, *Wall Street Journal*, 20/10/1995; arrecadação de *Toy Story* em www.boxofficemojo.com; G. Christian Hill, “Disney’s ‘Toy Story’ Places Pixar Owner Back on the Saddle”, *Wall Street Journal*, 30/11/1995; Schlender, “Something’s Rotten in Cupertino”, *Fortune*, 03/03/1997; Gary Wolf, “Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing”, *Wired*, fevereiro de 1996.

JUNGLE CRUISE

Brent Schlender, “Pixar’s Magic Man”, *Fortune*, 17/05/2006; Price, *Pixar Touch*, p. 6.

O QUE A GEOMETRIA TEM A VER?

Entrevista com Rob Cook, vice-presidente aposentado da Pixar, 19/12/2011; “Math in the Movies”, Discoveries and Breakthroughs Inside Science, www.aip.org/dbis; “An Interview with Tony DeRose”, Mathematical Association of America, www.maa.org, 15/10/2009; entrevista com Dave Culyba, programador sênior, Universidade Carnegie Mellon, 08/12/2011; Karen Paik, *To Infinity and Beyond! The Story of Pixar Animation Studios*, p. 15, 139.

CAPÍTULO 15: O RETORNO

Discurso de Jobs aos formandos de Stanford; Steve Lohr, “Creating Jobs”, *New York Times Magazine*, 12/01/1997; Lee Gomes, “Apple’s Next Step is a Software Gamble”, *Wall Street Journal*, 23/12/1996; Brent Schlender, “Something’s Rotten in Cupertino”, *Fortune*, 03/03/1997; Carlton, *Apple*, p. 414–430; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 295–321; Cathy Booth, “Steve’s Job: Restart Apple”, *Time*, 18/08/1997; Peter Burrows & Ronald Grover, “Steve Jobs’s Magic Kingdom”, *BusinessWeek*, 26/01/2006; Schlender, “The Three Faces of Steve”, *Fortune*, 09/11/1998.

O UNIFORME DE STEVE

Isaacson, *Steve Jobs*, p. 361–62; Josh Quittner, “Apple’s New Core”, *Time*, 14/01/2002.

CAPÍTULO 16: DIFERENTE

Deutschman, *Second Coming*, p. 50–57; entrevista com Walt Mossberg, 28/10/2011; Linzmayer, *Apple Confidential*, p. 209; Goodell, *Rolling Stone*, 1994; Lohr, “Creating Jobs”, *New York Times Magazine*, 12/01/1997; Cathy Booth, “Steve’s Job: Restart Apple”, *Time*, 18/08/1997; Michael Krantz, “If You Can’t Beat ‘Em”, *Time*, 18/08/1997; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 324–338; Nick Bilton, “Steve Jobs, Circa 1997, Reintroducing Apple”, blog New York Times Bits, 27/08/2010; Leander Kahney, “Interview: The Man Who Named the iMac and Wrote Think Different”, CultofMac.com, 03/11/2009; Yumiko Ono, “Some Times Ad

Agencies Mangle English Deliberately”, *Wall Street Journal*, 04/11/1997.

STEVE E BILL NO PALCO

Transcrição, “Bill Gates and Steve Jobs at D5”, AllThingsD.com.

CAPÍTULO 17: A VOLTA POR CIMA

Brent Schlender, “The Three Faces of Steve”, *Fortune*, 09/11/1998; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 333–34, 348–357, 364–367, 368–377; Steve Jobs, “Apple’s One Dollar-A-Year Man”, “Steve Jobs’s Magic Kingdom”, *BusinessWeek*, 26/01/2006; Michael Krantz, “Apple and Pixar: Steve’s Two Jobs”, *Time*, 18/10/1999; Lev Grossman, “How Apple Does It”, *Time*, 16/10/2005; Anne Vandermeij, “Stevie Wonder By the Numbers”, *Fortune: The Legacy of Steve Jobs, 1955– 2011*, p. 108; John Markoff, “Apple to Post Quarter Profit of \$45 million”, *Fortune*, 24/01/2000; Peter Burrows & Ronald Grover, *New York Times*, 07/01/1998; Jim Carlton, “Apple Gives Bold Answer to Sub-\$1,000 Market”, *Wall Street Journal*, 07/05/1998; Linzmayer, *Apple Confidential*, p. 295–298; Steven Levy, “The Revolution According to Steve Jobs”, *Wired*, dezembro de 2011; Brent Schlender, “Steve Jobs: The Graying Prince of a Shrinking Kingdom”, *Fortune*, 14/05/2001; arrecadação dos filmes consultada em www.boxofficemojo.com; Schlender, “Steve Jobs’ Apple Gets Way Cooler”, *Fortune*, 24/01/2000; Peter Elkind, “The Trouble with Steve”, *Fortune*, 05/03/2008; Geoffrey Colvin, “The Great CEO Pay Heist”, *Fortune*, 25/06/2001; Pui-Wing Tam, “Apple Reports First Loss in 3 Years”, *Wall Street Journal*, 18/01/2001; “Apple Moves to Scrap Power Mac G4 Cube After Weak Demand”, *Wall Street Journal*, 05/07/2001; Jerry Useem, “Apple: America’s best retailer”, *Fortune*, 08/03/2007.

EMBALAGEM

Isaacson, *Steve Jobs*, p. 78, 347; Leander Kahney, “Steve Jobs Awarded Patent for iPhone Packaging”, *CultofMac.com*, 22/07/2009; Pete Mortensen, “Meet the Apple Pack Rats”, *Wired.com*, 15/09/2005; Miguel Helft & Shan Carter, “A Chief Executive’s Attention to Detail, Noted in 313 Patents”, *New York Times*, 25/08/2011; Levy, *The Perfect Thing*, p. 79–80.

CAPÍTULO 18: MÚSICA

Brent Schlender, “How Big Can Apple Get?”, *Fortune*, 21/02/2005; Levy, *The Perfect Thing*, p. 8–11, 21–22, 53, 77–79, 87–118, 197; Kahney, *Inside Steve’s Brain*, p. 186–88; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 382–410, 445–46; Leander Kahney, “Inside Look at Birth of the iPod”, 21/07/2004, e “Straight Dope on the iPod’s Birth”, 17/10/2006, ambos na *Wired.com*; Rob Walker, “The Guts of a New Machine”, *New York Times*, 30/11/2003; Josh Quittner, “Apple’s New Core”, *Time*, 14/01/2002; Jeff Goodell, “Steve Jobs: Rolling Stone’s 2003 Interview”, *Rollingstone.com*; Pui-Wing Tam, Bruce Orwall & Anna Wilde Mathews, “Going Hollywood: As Apple Stalls, Steve Jobs Looks to Digital Entertainment”, *Wall Street Journal*, 25/04/2003; Steven Levy, “The Revolution According to Steve Jobs”, *Wired*, dezembro de 2011; Schlender, “Apple’s 21st Century Walkman”, *Fortune*, 12/11/2001.

O PLAYLIST DE STEVE

Isaacson, *Steve Jobs*, p. 411–415.

CAPÍTULO 19: CÂNCER

Discurso de Jobs aos formandos de Stanford; Brent Schlender, “The Three Faces of Steve”, *Fortune*, 09/11/1998; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 452–460, 476–477, 543; Peter Elkind, “The Trouble with Steve Jobs”, *Fortune*, 05/03/2008; Sharon Begley, “A Medical Gamble”, *Newsweek Special Commemorative Issue: Steve Jobs, 1955–2011*, p. 28–31; Levy, *The Perfect Thing*, p. 71; ranking Forbes 400 de 2005, via Forbes.com.

CAPÍTULO 20: REDENÇÃO

Nick Wingfield, “Hide the Button: Steve Jobs Has His Finger on It”, *Wall Street Journal*, 25/07/2007; Isaacson, *Steve Jobs*, p. 308–309, 432–443, 465–470, 518–520; Walt Mossberg & Kara Swisher, “The iPad: Past, Present, and Future”, *Wall Street Journal*, 07/06/2010; Lev Grossman, “The Apple of Your Ear”, *Time*, 12/01/2007; Steve Jobs, “Macworld San Francisco 2007 Keynote Address”, em 11 partes, YouTube.com; Amol Sharma, Nick Wingfield & Li Yuan, “Apple Coup: How Steve Jobs Played Hardball in iPhone Birth”, *Wall Street Journal*, 17/02/2007; Betsy Morris, “Steve Jobs Speaks Out”, *Fortune*, 07/03/2008; Price, *Pixar Touch*, p. 232–244; Fred Vogelstein, “The Untold Story: How the iPhone Blew Up the Wireless Industry”, *Wired*, 09/01/2008; Steve Lohr, “The Power of Taking the Big Chance”, *New York Times*, 09/10/2011; entrevista com Mossberg, 28/10/2011; relatórios anuais da Apple Computer Inc., 1999 e 2003, e relatório anual da Apple Inc. de 2007 e 2008; John Markoff, “Steve Jobs Walks the Tightrope Again”, *New York Times*, 12/01/2007; Malcolm Gladwell, “The Tweaker”, *New Yorker*, 14/11/2011, p. 52–55; Nick Wingfield, “Apple Price Cut on New iPhone Shakes Investors”, *Wall Street Journal*, 06/09/2007; Nick Wingfield, “Apple Opens iPhone to Outside Software”, 18/10/2007; Brian Lam, “Steve Jobs was always kind to me”, post de blog, thewirecutter.com, 05/10/2011; David Carr, “A Lost iPhone Shows Apple’s Churlish Side”, *New York Times*, 02/05/2010; Nick Bilton, “Two Charged in Missing iPhone Prototype Case”, blog Bits Blog do *New York Times*, 10/08/2011; John Boudreau, “Beware of the iPhone ‘Death Grip’”, *San Jose Mercury News*, 26/06/2010; Yukari Iwatani Kane & Niraj Sheth, “Apple Knew of iPhone Issue”, *Wall Street Journal*, 16/07/2010.

O ESCÂNDALO DAS AÇÕES

Peter Elkind, “The Trouble with Steve Jobs”, *Fortune*, 05/03/2008; Nick Wingfield, Steve Stecklow & Charles Forelle, “Jobs Helped Pick ‘Favorable’ Dates for Option Grants”, *Wall Street Journal*, 30/12/2006; Laurie J. Flynn, “Apple Says Jobs Knew of Options”, *New York Times*, 05/10/2006; “High Noon for Heinen”, Law Blog, wsj.com, 14/08/2008.

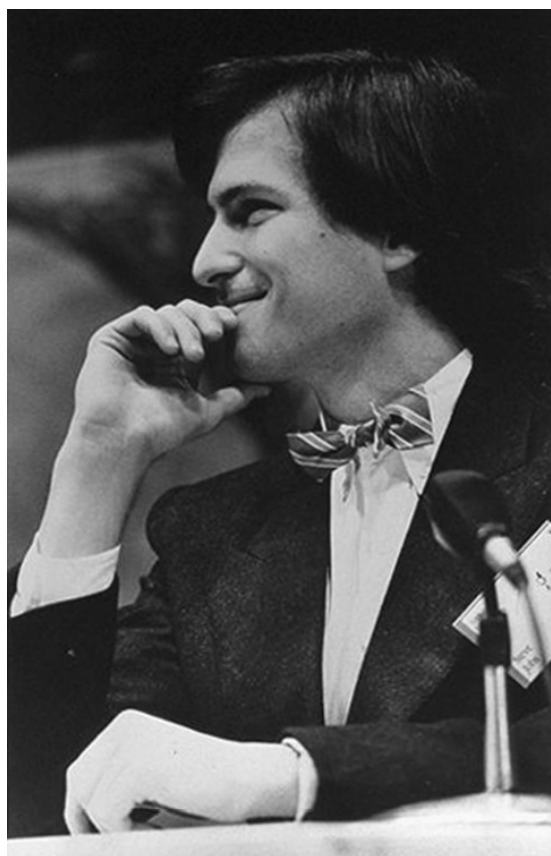
CAPÍTULO 21: VIDA

Isaacson, *Steve Jobs*, p. 462–63; 476–489, 538–559, 570–71; Betsy Morris, “Steve Jobs, Obsession, and Those Whales”, *Wired.com*, 07/10/2011; Brent Schlender, “The Three Faces of Steve”, *Fortune*,

09/11/1998; Adam Lashinsky, “The Decade of Steve”, *Fortune*, 23/11/2009; Sharon Begley, “A Medical Gamble”, *Newsweek Special Commemorative Issue: Steve Jobs, 1955–2011*, p. 28–31; Kara Scannell & Yukari Iwatani Kane, “SEC Opens Inquiry into Apple Disclosure on Jobs’ Health: Source”, Dow Jones News Service, 21/01/2009; Yukari Iwatani Kane, “Apple’s Jobs Take Medical Leave”, *Wall Street Journal*, 15/01/2009; “Jobs’ Biography: Thoughts on Life, Death and Apple”, npr.org, 25/10/2011; Stephen Fry, “The iPad Launch: Can Steve Jobs Do It Again?”, *Time*, 01/04/2010; Ken Auletta, “Publish or Perish”, *New Yorker*, 26/04/2010; Jeffrey A. Trachtenberg, “E-Book Readers Face Sticker Shock”, *Wall Street Journal*, 15/12/2011; relatório anual da Apple Inc. de 2011; Yukari Iwatani Kane & Joann S. Lublin, “Apple Chief to Take Leave”, *Wall Street Journal*, 18/01/2011; Brent Schlender, “The Three Faces of Steve”, *Fortune*, 09/11/1998.

CAPÍTULO 22: LEGADO

“Bono Calls Steve Jobs ‘The Hardware Software Elvis’”, blog Speakeasy, wsj.com, 07/10/2011; Mona Simpson, “A Sister’s Eulogy for Steve Jobs”, *New York Times*, 30/10/2011; relatório anual da Apple Inc. de 2011; Tim Cook, homenagem da Apple a Steve Jobs, assistida pela internet; Brent Schlender, “The Three Faces of Steve”, *Fortune*, 09/11/1998; discurso de Jobs aos formandos de Stanford.



Glossário

app: abreviação de *application* (aplicativo). Os apps podem ser programas que rodam em seu computador, como processadores de texto ou programas de planilha eletrônica, ou em seu telefone celular, como mapas e guias de restaurantes. Os programas para Macintosh têm um arquivo .app para executá-los (os do Windows usam arquivos .exe).

BASIC: uma linguagem de programação desenvolvida nos anos 1960 para ajudar estudantes a aprender a escrever programas para computadores que agora pode ser usada para programação mais avançada. É uma sigla para *Beginners All-purpose Symbolic Instruction Code* (Código de Instrução Simbólica de Uso Geral para Iniciantes).

bit: a palavra vem de *Binary digiT* (dígito binário). É a menor unidade de dados de computador, expressa em 0 ou 1.

bozo: um idiota ou alguém que não é competente. Uma das palavras preferidas de Steve Jobs para descrever pessoas que julgava não serem muito espertas. Uma série televisiva dos anos 1960 trazia um personagem chamado Palhaço Bozo. Ronald McDonald, que surgiu pouco depois, é parecido com o Bozo da televisão.

byte: uma unidade de armazenamento de dados composta por oito bits. Um byte geralmente representa um único caractere, como um número ou uma letra, embora algumas linguagens de programação exijam dois bytes para um caractere.

campo de distorção da realidade: é o nome que o engenheiro Bud Tribble deu à capacidade de Steve Jobs de convencer os outros a aceitar suas exigências ou a acreditar que o impossível era possível. O efeito se desfazia quando Jobs não estava no recinto.

circuito integrado: também chamado de chip de computador ou microchip, esses chips comumente usados contêm vários componentes eletrônicos, como transístores, resistores, diodos e capacitores, para fazer cálculos ou armazenar dados. Tanto os microprocessadores como os chips de memória são circuitos

integrados.

disco rígido: também chamado de drive de disco rígido, é um dispositivo interno que armazena programas e arquivos no seu computador. Um drive de disco rígido contém discos redondos e espelhados feitos de vidro ou alumínio que giram, armazenando e buscando informações.

disquete: um armazenador de dados portátil. O primeiro disquete media 8 polegadas na diagonal. A versão seguinte media 5,25 polegadas e era capaz de armazenar três vezes mais dados. O disquete de 3,5 polegadas, que vinham em um invólucro de plástico e já não eram mais flexíveis, armazenavam ainda mais. Embora a figura de um disquete ainda seja o ícone em que você clica para salvar seu trabalho no computador, os disquetes foram substituídos por outros dispositivos, como pen drives e HD externos, e são raramente usados hoje.

DOS: sigla para *disk operating system* (sistema operacional em disco). Foi o primeiro sistema operacional dos computadores pessoais da IBM, escrito pela Microsoft e muitas vezes chamado de MS-DOS. Usando comandos simples, dizia ao computador o que fazer. O Windows substituiu o DOS nos PCs. O sistema operacional permite que os programas rodem no computador.

drive de disco: um dispositivo de armazenamento de dados que lê e escreve dados em discos.

gigabyte (GB): cerca de um bilhão de bytes de armazenamento, ou 1.024 megabytes.

hardware: são as partes físicas de um sistema de computador, como o CPU, os drives de disco e o próprio computador. Monitores, teclado, alto-falantes e impressoras são tipos de hardware geralmente referidos como periféricos.

HTML: sigla para HyperText Markup Language (linguagem de marcação de hipertexto). É a linguagem de páginas da internet que lhes permite aparecer corretamente no seu navegador.

HTTP: sigla para HyperText Transfer Protocol (protocolo de transferência de hipertexto). É o procedimento usado para transferir dados pela internet.

interface gráfica do usuário (GUI): em inglês, pronuncia-se “gooey”. Utiliza ícones, menus e um mouse como método de interação com o computador. O Macintosh lançado em 1984 foi o primeiro computador com sucesso comercial a empregar uma interface gráfica do usuário.

kilobyte (KB): 1.024 bytes de armazenamento.

Lei de Moore: em 1965, o cofundador da Intel previu que o número de transístores em um microprocessador dobraria a cada dois anos, aumentando muito a potência de um computador no decorrer do tempo. Essa previsão tem sido basicamente verdadeira e tornou-se conhecida como Lei de Moore.

lucro: a quantia que sobra depois que os gastos de uma empresa são subtraídos de sua receita ou vendas. A renda líquida, ou lucro líquido, é o lucro que sobra depois que os impostos são pagos.

MAC OS: é o sistema operacional do Macintosh, pronunciado conforme as letras “O” e “S”, necessário para fazer um computador funcionar. A versão atual em uso é o Mac OS X, que é pronunciado “O S dez”.

megabyte (MB): cerca de um milhão de bytes de armazenamento ou 1.024 kilobytes.

memória apenas de leitura: também chamada de ROM (*read only memory*). São os chips de memória que armazenam dados permanentemente e que retêm as informações estando o computador ligado ou desligado. Só se pode escrever no chip uma única vez, geralmente durante o processo de fabricação.

memória de acesso aleatório: também chamada de RAM (*random access memory*). São os chips de memória que podem ser acessados rapidamente. Quando você abre um programa ou um arquivo, ele é carregado no RAM (Random access memory). O RAM dinâmico (DRAM, na sigla em inglês) geralmente é considerado a memória do computador e deve ser constantemente atualizado, portanto exigindo mais energia. Os chips de RAM estático (SRAM, na sigla em inglês) podem reter seu conteúdo sem precisar de atualização continuamente.

microprocessador: também é chamado de CPU. É o cérebro do computador, que realiza operações matemáticas, armazena e transfere dados e processa instruções de softwares e de outros componentes de hardware. A Intel inventou o primeiro microprocessador em 1971.

minicomputador: em geral, era um dispositivo independente do tamanho aproximado de uma geladeira. Era usado para aplicações comerciais que precisavam de mais potência e memória que um microcomputador, mas menos que um computador *mainframe*. Os minicomputadores foram substituídos por

redes de computadores pequenos ligados por um potente servidor.

MP3: um arquivo de áudio popular que é comprimido, facilitando o compartilhamento e o download de arquivos de música.

PC: é um computador pessoal (*personal computer*). O primeiro computador pessoal foi um kit chamado Altair. O termo PC se refere genericamente aos computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows. Os computadores Macintosh, da Apple, são computadores pessoais, mas geralmente são chamados Macs, uma distinção que a empresa enfatizou com suas propagandas sobre Mac e PC.

playlist: uma lista de músicas ou vídeos, como as que são tocadas no rádio ou no seu iPod ou em qualquer outro tocador de música.

receita ou vendas: geralmente usadas como sinônimos, trata-se do dinheiro que uma empresa ou organização recebe pelos seus bens ou serviços.

semicondutor: termo frequentemente usado para descrever os chips ou circuitos integrados que fazem os produtos eletrônicos funcionarem. Também é um material, como o silício, que pode ser usado para conduzir ou bloquear a corrente elétrica.

sistema operacional (OS, na sigla em inglês): o principal programa em um computador, que mantém arquivos, roda aplicativos e gerencia dispositivos como o mouse e a impressora.

software: programas feitos de linhas de código que dizem a um computador o que fazer ou que permitem que você utilize o computador de maneiras diferentes.

tablet: um computador pequeno e leve, projetado para ser portátil. Alguns tablets usam um *stylus* ou um dispositivo semelhante a uma caneta; outros operam por toque.

unidade de processamento central (CPU): o cérebro de um computador ou o processador, que realiza operações lógicas e aritméticas e executa comandos de software.

WYSIWYG: em inglês, pronuncia-se “wiz-e-wig” e é um acrônimo para “what you see is what you get” (“o que você está vendo é o que vai obter”). WYSIWYG significa que o que está na tela também é como vai ser impresso. As tecnologias mais antigas exigiam que os usuários utilizassem códigos para criar

um documento e depois esperassem para ver se seria impresso corretamente.

Créditos das fotos

p. ii, foto de Norman Seeff; p. vi, foto de Paul Grover/Rex USA, cedida pela Everett Collection; p. viii, Associated Press/Palo Alto Daily News, Jack Arent; p. 6, foto de Otis Ginoza; p. 9, 24, 26, fotos cedidas por Seth Poppel/Yearbook Library; p. 36, Reed College, Edis Jurcys; p. 46, <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Pong.png>; p. 54, Paul Sakuma/Associated Press; p. 64, Jessica Brandi Lifland/Polaris; p. 73, <http://archive.computerhistory.org/resources/text/Apple/AppleI.1976.102646518.pdf>; p. 76; Photoshot/Everett Collection; p. 83, <http://archive.computerhistory.org/resources/text/Apple/Apple.II.1977.102637933.pdf>; p. 88, permissão cedida pela revista *Inc.*; p. 95, foto cedida pela Palo Alto Historical Association; p. 100–101, 118, foto de Norman Seeff ; p. 123, http://www.usatoday.com/tech/columnist/kevinmaney/2004-01-28-maney_x.htm; p. 124, foto de Norman Seeff; p. 132, Doug Menuez/Associated Press; p. 146, Ed Kashi/VII; p. 151, Ron Sachs/Polaris; p. 155, © Najlah Feanny/CORBIS SABA; p. 162, Randi Lynn Beach/Associated Press; p. 174, foto de Joe Ravi/Creative Commons Atribuição-Compartilhamento pela mesma licença; p. 184, Julia Malakie/Associated Press; p. 193, cedida pela Gastlight Ad Archives; p. 196, Paul Sakuma/Associated Press; p. 200, cedida pela Gastlight Ad Archives; p. 206, foto de Anna Roberto; p. 209, HereToHelp/Creative Commons Atribuição-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 *Unported*; p. 210, Marcio Jose Sanchez/Associated Press; p. 224, Lea Suzuki/Corbis; p. 234, Jonathan Sprague/Redux; p. 248, Xinhua/eyevine/Redux; p. 262, Peter Dasilva/The New York Times/Redux; p. 266, Associated Press; p. 269, foto de Justin Sullivan/Getty Images; linha do tempo p. 271–274, ilustrações de Michael Weldon; p. 270, foto de Brad Blumental; p. 292, foto cedida pela Palo Alto Historical Association; foto das folhas de guarda por Norman Seeff; citações dos inícios de cada parte por Steve Jobs.

INFORMAÇÕES SOBRE NOSSAS PUBLICAÇÕES
E ÚLTIMOS LANÇAMENTOS

Cadastre-se no site:

www.novoseculo.com.br

e receba mensalmente nosso boletim eletrônico.

* O ensino médio nos Estados Unidos é composto de quatro anos. (N. T.)

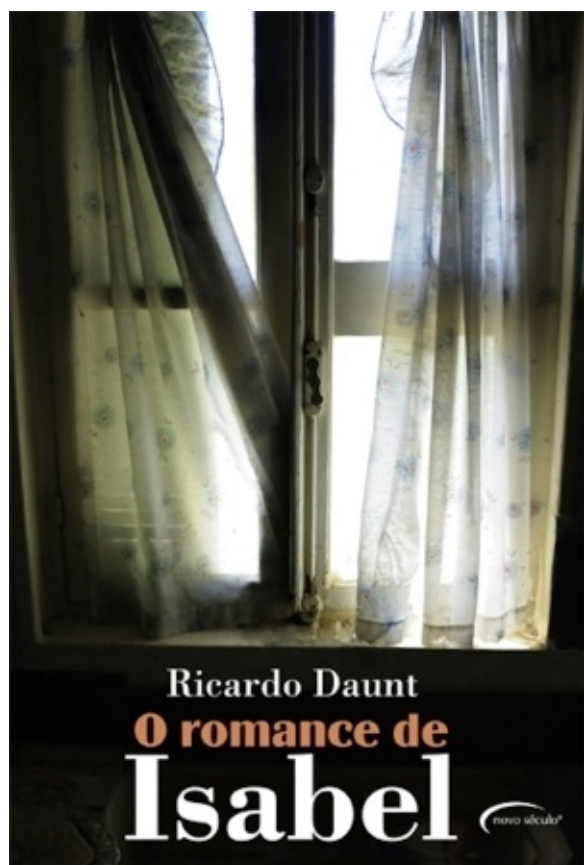
** O nome também faz alusão ao swab job, o ato de coletar fluidos para exames médicos. (N. T.)

* Em tradução livre significa “esteja aqui agora”.

* O byte da informática é homófono de *bite*, que significa “mordida” em inglês. (N. T.)

[*](#) Para se ter uma ideia da aparência dessas telas, clique no ícone da barra de tarefas no canto esquerdo de um PC, digite CMD no campo correspondente e aperte RETURN. Uma janela se abrirá, semelhante à aparência dos primeiros computadores.

* A ONG Teach for America tem por objetivo engajar universitários recém-formados para lecionar em áreas de baixa renda nos EUA por um período de dois anos. (N. T.)



Ricardo Daunt

O romance de

Isabel

nova sécular

O Romance de Isabel

Daunt, Ricardo

9788576799795

184 páginas

[Compre agora e leia](#)

Mais que um inusitado artifício, mais que um jogo de ocultamento e desvendamento, O romance de Isabel é, no final de contas, e essa é sua razão de ser, um simulacro da vida de todos nós, do vácuo de viver e da busca pela plenitude da existência – e, claro está, da procura por uma identidade. Este o significado que aflora em nós, no curso da leitura desse romance incomum. Esta obra de RICARDO DAUNT, talvez a mais contundente e arrebatadora das que escreveu, figura entre as grandes obras-primas das últimas décadas da literatura brasileira. Se duvidar, leia. Você não pode perder essa experiência única.

[Compre agora e leia](#)